

# **“MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA A LA COMPAÑÍA TRANSPORTES EDREVAL S.A.”**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Compañía TRANSPORTES EDREVAL S.A. es una empresa privada creada en el año 2002, con el fin de prestar el servicio de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas, a nivel nacional.

Esta compañía cuenta con el personal indispensable para tareas administrativas y operativas, pues generalmente prefiere la subcontratación de servicios de transporte.

Para proceder con la transportación de las mercaderías se consideran:

- ✓ Rutas de Transporte
- ✓ Cálculo de tarifas
- ✓ Contratación de proveedores

Se establece la necesidad de implantar un modelo de planeación financiera como herramienta de apoyo a la gestión administrativa, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, debido al débil perfil de su administración, la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados planes de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta, de normas y procedimientos, etc; lo que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la empresa.

Se realizó un análisis del estado de resultados y se concluye que la estructura financiera de Transportes EDREVAL S.A. tiene un bajo nivel de rentabilidad, una débil posición de liquidez, por lo que es necesario mejorar la estructura financiera para lograr resultados óptimos y el crecimiento de la empresa.

Por lo que se toma la decisión de realizar un plan estratégico, operativo y financiero para mejorar las actividades diarias y a largo plazo de la empresa.

Los escenarios que se plantean tanto de la situación actual como de la propuesta en el punto de equilibrio se determina que la empresa debe tener vehículos propios, razón para lo cual para confirmar la decisión y estar en armonía con los lineamientos estratégicos se formula la planeación financiera a largo plazo.

Del estudio de prospección en base a la planeación financiera utilizando el modelo de costo volumen utilidad financieramente es más conveniente para la empresa trabajar con vehículos propios debido al mayor margen de utilidad que genera cada uno.

Con una nueva inversión, la utilidad relevante por vehículos propios es del 30% y con vehículos contratados son del 6%.

Por lo que se ha considerado que se va a financiar el 70% de la inversión de capital mientras que el capital de trabajo se financiará con recursos propios lo que da como resultado un porcentaje de financiamiento moderado del 65,98%.

Los resultados de la simulación financiera determinan que según el VAN (Valor Actual Neto) es de \$118,376.22 y el TIR 18.39% por lo que se visualiza que el proyecto es viable según el modelo de planeación incrementado vehículos propios en la generación del servicio.

## **SUMMARY**

The company TRANSPORTES EDREVAL S.A. is a private company created in 2002, with the purpose of providing the public service of heavy cargo, goods and parcels, nationally.

This company has essential for administrative and operational staff therefore generally prefers the subcontracting of transport services.

The need to implement a model as a tool in support of the Administration, in the apparent absence of an appropriate schema for coordination and evaluation of their operational and financial, due to the weak management, lack of planning, absence of processes of evaluation, resistance to change, inadequate training, inadequate Division of tasks, lack of analysis and description of charges, lack of proper conduct, standards and procedures manuals manuals plans culture profile processes, financial planning etc; what has harmed the organizational business development.

Analysed in the income statement and concludes that the financial structure of transport EDREVAL S.A. has a low level of profitability, a weak position of liquidity, it is necessary to improve financial to achieve optimal results and growth of the company.

So the decision for a strategic, operational and financial plan to improve day-to-day and long-term business activities.

Scenarios that arise both the current situation and the proposal at the point of balance is determined that the company must have own vehicle, reason for which to confirm the decision and be in line with the strategic guidelines formulated long-term financial planning.

Survey on financial planning using the cost model study volume utility is financially more convenient for the company to work with own vehicle due to greater utility that generates each margin.

With a new investment, the relevant utility by own vehicle is 30% and hired vehicles are 6%.

So it was considered that it will finance 70% of the capital investment while working capital will be financed with own resources which gives a percentage of moderate funding 65,98%.

Financial simulation results determined that according to the VAN (net present value) is \$ 118,376.22 and TIR 18.39% by which displays the project feasible depending on the model of planning increased own vehicles in the generation of the service.

## **TEMA**

# **MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA A LA COMPAÑÍA TRANSPORTES “EDREVAL S.A.”**

## **INTRODUCCION**

Desde épocas ancestrales donde surgió el trueque las personas empezaron a necesitar cosas, naciendo de esta manera el transporte, a fin de trasladar a personas como bienes de un lugar a otro. Si bien es cierto que las formas de transporte son milenarias, con la Revolución Industrial el transporte toma una gran importancia.

Debido a su indiscutible trascendencia en el desarrollo de los pueblos por ser consecuencia de necesidades económicas y que permite a los comerciantes realizar sus actividades, el presente trabajo está íntimamente relacionado con las empresas que venden servicios de transporte para el traslado de las mercaderías.

TRANSPORTES EDREVAL S.A. esta creada con el ánimo de otorgar el servicio de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas, dentro y fuera del país, para empresas con la necesidad de transportar bienes de un lugar geográfico a otro y que exijan que los productos lleguen a su destino en perfectas condiciones y oportunamente, optimizando el desarrollo de sus operaciones, la misma que opera desde la ciudad de Latacunga a diversas partes del país como Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Quito, entre otras.

Las operaciones inician a partir del momento en que el cliente potencial se comunica con la empresa, es decir, desde cuando nace en él la idea de realizar una operación comercial, y que los pasos a seguir para obtener el servicio de transporte de carga pesada, mercancías y encomiendas los asuma la compañía TRANSPORTES EDREVAL S.A.

La presente investigación parte del estudio sobre las generalidades, constitución, organización y objetivos de esta sociedad; factores importantes fueron la observación, constatación y verificación de las condiciones en que funciona la empresa.

Seguidamente se establece la necesidad de implantar un modelo de planeación financiera como herramienta de apoyo a la gestión administrativa, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, debido al débil perfil de su administración, la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados planes de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta, de normas y procedimientos, etc; lo que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la empresa.

El modelo de planeación financiera que se propondrá, definirá el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros. Su implementación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa.

“El modelo de planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica, un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO-Alberto Chiriboga, pag.223

Para TRANSPORTES EDREVAL S.A. un Modelo de Planeación Financiera se constituirá en un instrumento que brinde a esta organización un proceso en el cuál se transforme en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Reseña Histórica**

TRANSPORTES EDREVAL S.A. es una empresa privada creada en el año 2002, con el fin de prestar el servicio de transporte público de carga pesada, mercancías, encomiendas, a nivel nacional con un alto nivel de profesionalismo, eficiencia, seguridad, responsabilidad, brindando garantía y comodidad a todos sus clientes, opera en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Por la seguridad y servicio en el transporte, desde que fue creada la compañía, viene sirviendo a varias empresas del país tales como: INTACO ECUADOR S.A., EDIMECIEN CIA. LTDA., NOVACERO S.A., etc.

Esta empresa, a pesar de ser joven, ha logrado ganar un lugar importante en la demanda del mercado, posee una flota de Tráileres y mulas aptas para el desenvolvimiento del Transporte Pesado a nivel Nacional e Internacional.

### **1.2. Constitución Jurídica**

La Compañía TRANSPORTES “EDREVAL S.A.” se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Noveno del Distrito Metropolitano de Quito, el 7 de octubre del 2002 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Latacunga el 31 de octubre del 2002, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No.02.Q.IJ.3831 de 24 OCT. 2002.

El plazo de duración de la Compañía será de treinta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, este plazo podrá ser ampliado o reducido de conformidad con la Ley.

Su domicilio principal está ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

### 1.3. Capital Social

El patrimonio o capital líquido de la sociedad anónima está representado por el exceso del activo sobre el pasivo, el cual corresponde al valor inicial aportado por los socios. La participación que corresponde a cada accionista viene determinada por el número de acciones que posea, los miembros de una sociedad de esta clase tienen propiedad de la misma mediante títulos o certificados de emisión.

El Capital Social de la Compañía es de dos mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, dividido en veinte acciones ordinarias y nominativas de cien dólares cada una, numeradas del cero uno al veinte inclusive, serie “A”, la misma que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Tabla No. 1: Distribución del Capital Social**

N°	Accionista	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	N° Acciones
1	Armas José Teodomiro	Ecuador	Nacional	100,00	1
2	Castellano Trávez Esther Fabiola	Ecuador	Nacional	500,00	5
3	Guamaní Morocho Milton Trajano	Ecuador	Nacional	100,00	1
4	Laverde Brito Fausto Enrique	Ecuador	Nacional	1.100,00	11
5	Laverde Molina Luis Ernesto	Ecuador	Nacional	100,00	1
6	Mena Pallo Samuel Vicente	Ecuador	Nacional	100,00	1
<b>TOTAL (USD \$)</b>				<b>2.000,00</b>	<b>20</b>

## **1.4. Objeto Social**

La Compañía tiene por objeto la prestación de servicio de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas, dentro y fuera del país, esto último con sujeción a las normas emanadas por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), conforme con el otorgamiento del Certificado de Idoneidad por parte del Organismo competente de Tránsito y Transporte Terrestre.

Para el cumplimiento de su objeto, la Compañía podrá realizar, celebrar y ejecutar todos los actos y contratos civiles, mercantiles, permitidos por la ley.

## **1.5. Accionistas**

### **1.5.1. Junta General**

La Junta General de Accionistas legalmente constituida, es el órgano supremo de la sociedad. La Compañía será dirigida, administrada y representada por el Directorio, Presidente y Gerente General, cada uno de estos órganos desempeñará sus funciones separadamente y conforme a la Ley, dentro de las facultades y atribuciones que le confieren el Estatuto.

### **1.5.2. Directorio**

La Junta General de Accionistas elegirá tres directorios principales y sus respectivos suplentes, quienes podrán ser o no accionistas de la empresa y durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

### **1.5.3. Presidente**

El Presidente será elegido por el Directorio. Durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente, pudiendo ser accionista o no de la Compañía.

### **1.5.4. Gerente**

Para ser Gerente General no se requiere ser accionista de la Compañía, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente.

### **1.5.5. Representación Legal**

La representación Legal de la Compañía, tanto judicial como extrajudicial corresponden al Gerente General y en caso de falta, ausencia o impedimento, la representación legal corresponderá al Presidente con los deberes y atribuciones del Gerente General.

### **1.5.6. Órganos de Gobierno y Administración**

- Las Juntas Generales Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico del 01 de enero al 31 de diciembre, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el art. 234 de la Ley de Compañías y para considerar cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria.
- Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar asuntos determinados en la convocatoria.

### **1.5.7. Órganos de Fiscalización**

La Junta General de Accionistas elegirán un Comisario principal y uno suplente para un periodo de un año, tendrán los deberes y atribuciones señaladas en la Ley de Compañías y aquellas que fije la Junta General de Accionistas.

### **1.5.8. Ejercicio Económico, utilidades, y reservas**

- En todo ente contable se exige cumplir con el Principio Generalmente Aceptado de Contabilidad sobre el período contable, donde se explica que para fines de determinar su posición financiera se tomará como ejercicio económico el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año, salvo en casos especiales como liquidación de la empresa.
- Las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico se distribuirán en la forma que determine la Junta General y de conformidad con lo que dispone la Ley de Compañías.
- La Compañía formará un fondo de Reserva hasta que alcance, por lo menos, el cincuenta por ciento del capital social, segregando de las utilidades líquidas y realizadas, un porcentaje no menor del diez por ciento de cada ejercicio económico.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Análisis Externo

##### 2.1.1 Influencias Macroeconómicas

##### 2.1.1.1. Factor Económico

- **Transporte en la Economía del país**

La economía de transporte surge con la necesidad de trasladar, eficaz y eficientemente en una sociedad, bienes e individuos de sitios y de origen a destinos finales. Así es como el transporte se convierte en el principal insumo de consumo intermedio para realizar distintas actividades (laborales, educacionales y de ocio). También, es el gestor que ayuda a integrar los mercados de capitales, bienes y servicios, financieros y laborales en una economía; contribuyendo a mejorar el nivel de bienestar social.

“Efectivamente el transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella; sin la función del sistema de transporte, no se puede dar el bien económico, puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción, y la movilidad en un determinante del costo y del mercado”.<sup>2</sup>

---

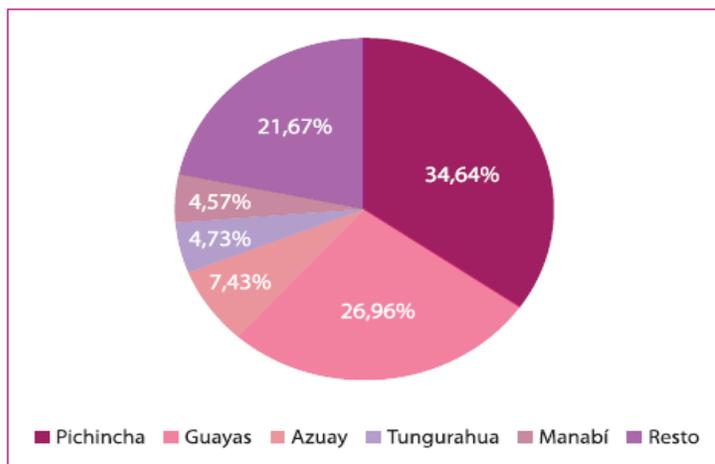
<sup>2</sup> <http://www.digital.unal.edu.com>

El transporte es uno de los sectores que mayor preocupación generan en los habitantes, debido a que forman parte del día a día en cada ciudad. No obstante, no siempre se considera la importancia que tiene este sector para el desarrollo de la economía tanto local como nacional.

El transporte es el factor para aumentar la productividad del sector que lo usa ya que permite los desplazamientos, la distribución de recursos.

Es uno de los sectores más importantes de la economía del país, representando entre el 7 y el 8% del PIB nacional, generando ingresos por 282,5 millones de dólares al año 2007. Así mismo el Banco Central del Ecuador realiza estimaciones por provincias, dentro de las que se incluye al transporte junto con las actividades de almacenamiento y comunicaciones. Se registra información del sector en las distintas provincias y es justamente Pichincha la que mayor participación tiene, seguida por Guayas (Gráfico 1). Si bien estas estimaciones incluyen a Santo Domingo y Santa Elena, éstas no tendrían mayores modificaciones debido a que Quito y Guayaquil son las ciudades más pobladas y con las economías más grandes del país.

GRÁFICO 1:  
PARTICIPACIÓN PROVINCIAL EN EL SECTOR TRANSPORTE Y COMUNICACIONES



Fuente: Cuentas Provinciales Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karina Laverde C

Estas cifras por sí solas reflejan el peso que tiene en la economía el sector del transporte, es decir todas las actividades vinculadas con el transporte tanto de personas y de mercancías por distintos medios. Sin embargo, su representatividad sería mayor si el transporte se asociaría a actividades y sectores complementarios relacionados directamente, como es el caso de la comercialización de vehículos, repuestos y partes y servicios de mantenimiento, etc.

El sector del transporte se relaciona con otros sectores como el del comercio, no sólo por la venta de medios de transporte, sino también por todos los repuestos, accesorios y partes relacionados con estos productos. A su vez, también deben incluirse todos los servicios relacionados, directa o indirectamente como es el caso de aquellos vinculados con el mantenimiento de los equipos de transporte, los servicios financieros, relacionados con el crédito y con el aseguramiento, así como el consumo de combustibles.

De esta manera, el sector del transporte no sólo tiene un peso importante en la economía por el valor que agrega en su servicio, genera empleos y aporta tributos, sino que también es indispensable para que todas las actividades que se desarrollan en una economía, por lo que mientras más crezca éste, será resultado de un mejor desempeño de la economía en su conjunto.

El transporte en el Ecuador tiene cifras altas respecto a la creación de compañías de esta clase, siendo de 4.082 aproximadamente, ocupando un gran porcentaje dentro de la economía del país, con respecto al sector de la construcción que ocupa un porcentaje alto de demanda con 2.154 compañías.

La Asamblea Nacional Constituyente declaró al transporte como una actividad estratégica de la economía nacional, siendo de mayor interés para el Estado únicamente sus ingresos.

- **Importación de Vehículos**

El consumismo en el Ecuador ha aumentando en los últimos años, por lo que las relaciones comerciales con los países de Norteamérica muestran una alta concentración en los Estados Unidos, que constituye el principal socio comercial del Ecuador en el mundo.

La Resolución 466, emitida por el COMEXI, informa que el Banco Central establece “la existencia de un déficit en la balanza de pagos del Ecuador” y para disminuirla se requiere una inmediata reducción de importaciones.

Para el efecto, las medidas que se aplican son: recargo de aranceles adicionales, aranceles específicos y limitación del valor de importaciones.

Con la creación de la nueva Ley de Equidad Tributaria, el sector automotriz ha sufrido una considerable disminución en sus ventas, esta situación afecta al Gobierno debido a que ha dejado de recaudar 35 millones de dólares en impuestos, además que el sector perdió alrededor de 1.500 plazas de trabajo.

El impuesto que afecta directamente a este sector es el ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), éste se encarga de aumentar los precios, lo que genera directamente una disminución de las ventas. La tarifa del ICE se aplica al precio de venta antes de los impuestos, es decir, en el caso de ser vehículos importados al momento de desaduanizarlos y los que son ensamblados al momento que se facturan para los concesionarios, este impuesto pasa a ser parte del costo, por lo tanto el consumidor es el que termina asumiéndolo.

Los autos son una debilidad de muchas personas, esto se debe a diferentes aspectos, los cuales oscilan entre la belleza de un artículo de gran relevancia comodidad y seguridad que este producto nos brinda. Los vehículos de importación cambian debido a que las necesidades de los consumidores también lo hacen.

El Gobierno Nacional, a través del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), ahora más que nunca está empeñado en fomentar el cambio de la matriz energética del país para lo cual está implementando políticas comerciales que combatan el desperdicio de combustibles y energía, los efectos del cambio climático, contribuyendo así a mejorar el medioambiente y sostenibilidad de las actividades productivas.

De esta manera, y con el fin de generar menos contaminación y consumo de combustibles, el Gobierno aprobó la importación de vehículos híbridos libre de impuestos, de cualquier cilindraje y valor.

- **Exportación de Vehículos**

Precisamente la falta de consensos y planes nacionales de largo alcance, pone en riesgo los distintos convenios con otros países, que podría afectar las exportaciones y el comercio exterior, pero fundamentalmente se podría diferir en el tiempo la agenda interna, para que el país se prepare, sea más competitivo y se inserte en la economía mundial, acorde a las exigencias de mundo competitivo y globalizado en el que vivimos actualmente.

El mercado automotor en el país es uno de los sectores que ha mostrado mayor crecimiento durante los últimos años, comercializando un total de 25.916 unidades, de las cuales 18.692 fueron de General Motors Omnibus BB (72,1% del total), mientras que otras 7.224 unidades fueron exportadas por la Corporación Aymesa

(27,9%). Los vehículos exportados por GM son automóviles, camionetas y todo terreno, mientras que Aymesa comercializa en el exterior automóviles y furgonetas.

Durante el primer semestre del 2009, General Motors ha exportado un promedio 1600 vehículos a mercados como Colombia y Venezuela. Esto especialmente en el segmento de camionetas Luv D Max, Grand Vitara SZ y Grand Vitara de tres puertas.

La capacidad de ensamblaje de la empresa es cercana a los 53 mil vehículos anuales, de los cuales por lo menos 20 mil son dedicados a la exportación.

La ensambladora Maresa, en cambio, tiene grandes miras para la importación de mayor número de vehículos en partes para abastecer el mercado nacional. Para ello la empresa se encuentra en proceso de expansión de su capacidad de producción, de 7600 vehículos anuales hasta los 15300 en marzo del 2009.

Según estimaciones de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (A.E.D.A.E.), a finales de 2009 las ventas de vehículos podrían alcanzar las 100 mil unidades, marcando un fuerte crecimiento en los segmentos económicos.<sup>3</sup>

En el 2008 el subsector vehículos y sus partes exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007, representando el 10% de las importaciones totales del sector industrial.

---

<sup>3</sup> <http://www.cesla.com>

**Gráfico No. 2: Exportaciones de productos industriales**



Fuente: Cámara de Industrias de Guayaquil

Elaborado por: Karina Laverde C.

### 2.1.1.2. Factor Político

Abarca la estructura económica, los partidos políticos, función ejecutiva, legislativa, judicial y todos los organismos estatales.

Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad se refleja en un debilitamiento de las instituciones s democráticas, lo que hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y buena marcha de la actividad empresarial, pero fundamentalmente se distrae las actividades del país en aspectos rutinarios de poca importancia, relegando aspectos fundamentales, de carácter estructural, que faculte un desarrollo armónico y sostenido.

A partir de la creación del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, se contaba con un organismo gubernamental de alto nivel encargado de la ejecución de proyectos viales de integración nacional; la más antigua referencia legal sobre el tema corresponde a la “Ley Sobre Caminos Vecinales”, promulgada en agosto de 1869, en el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno.

No solamente la obra vial fue planificada y ejecutada desde el Ministerio de Obras Públicas, también se involucró en la administración de trabajos concernientes a los ferrocarriles, correo y telecomunicaciones.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años en los grandes núcleos urbanos de Ecuador se ha procedido a la implantación de diferentes tipos de transporte público para el traslado de la población.

La Evolución que han venido registrando las actividades del sector Transporte ha dado lugar al apareamiento de diversas organizaciones y gremios, que propician el desarrollo y ordenamiento de su gestión de entre los que podemos citar a los siguientes:

- LA CAMARA INTERAMERICANA DE TRANSPORTES (CIT) es una entidad con estructura y alcance en el ámbito internacional, es aquella que coordina y defiende, en el plano internacional, los intereses de los transportistas y de sus entidades representativas, en todas las modalidades, así como de sus actividades auxiliares o complementarias, relativas al transporte internacional de carga y pasajeros, en todas sus modalidades.
- La CORPORACIÓN ANDINA DE NACIONES (CAN) es una comunidad de cuatro países que deciden unirse voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo más acelerado, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana, la misma que pone en marcha una estrategia integral orientada a proyectar una industria automotriz acorde con las exigencias internacionales.
  - Propicia condiciones equitativas de competencia en el mercado subregional y un aumento de la competitividad y la eficiencia.

- Los beneficios tienen por objeto:
  - ❖ Lograr la transferencia tecnológica que garantice el incremento de su productividad y competitividad.
  - ❖ Generar inversiones productivas adicionales.
  - ❖ Adelantar programas de desarrollo de proveedores de la subregión, y
  - ❖ Ofrecer a los consumidores andinos productos con mejores calidad y precio.
  
- Impulsará acuerdos de coproducción, subcontratación, operaciones conjuntas de comercio exterior, capacitación de mano de obra, y desarrollos conjuntos, así como otras modalidades de acuerdos que faciliten una mayor articulación de los procesos productivos.
  
- Ministerio de Transporte
  
- ASOCIACIÓN ANDINA DE TRANSPORTADORES DE CARGA INTERNACIONAL POR CARRETERA (ANDINATIC).
  
- Y varias federaciones y asociaciones a nivel nacional como son:
  - FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES DE PASAJEROS (FENACOTIP).
  - FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE.
  - FEDERACION ECUATORIANA DE TAXISTAS.
  - FEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO (FENATRAPE).
  - FEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE URBANO (FENATU).
  - ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR.
  - ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE PICHINCHA (ATPP),etc.

### **2.1.1.3. Factor Legal**

- **Marco Regulatorio e Institucional**

En la administración del transporte terrestre existe un marco regulatorio, el cual tiene etapas de factibilidad técnica-financiera y contrato. En la etapa de factibilidad técnica-financiera tenemos:

- Planificación, Provisión de Infraestructura

En la etapa de contrato están:

- Prestación de los Servicios, Fiscalización y Control.

La planificación junto con la fiscalización y control se evalúan; mientras que la provisión de infraestructura y la prestación de servicios es el plan operacional.

La gestión es normada para todo el país con la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre; complementada con las leyes de Compañías y de Cooperativas.

El marco de regulación lo conforman las entidades de control y administración del transporte así como de sus compañías y son:

- Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Dirección Nacional de Tránsito
- Superintendencia de Compañías
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Ministerio de Obras Públicas.

Esto a nivel nacional, y en lo que concierne a provincial tenemos:

- Consejo Provincial de Tránsito

- Dirección Provincial de Tránsito
- Comisión de Tránsito del Guayas
- Delegación Provincial
- Consejos Provinciales

A continuación se presenta una tabla que muestra las entidades de control y sus respectivas competencias para la regulación del transporte.

**Tabla N° 2 Marco regulatorio e institucional**

Competencia	Nacional	Provincial
Autoridad		
Planificación	COMISIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	CONSEJO PROVINCIAL DE TRÁNSITO
Políticas		
Tarifas		
Registro	DIRECCIÓN NACIONAL DE TRÁNSITO	DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRÁNSITO
Control		
Matrículas		
Planificación		COMISIÓN DE TRÁNSITO DEL GUAYAS
Gestión		
Control		
Matrículas		
Creación empresas de transporte	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	DELEGACIÓN PROVINCIAL
Creación de cooperativas de transporte	DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS	DELEGACIÓN PROVINCIAL
Provisión de infraestructura de transporte	MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	CONSEJOS PROVINCIALES

Fuente: Investigación Realizada en el Ilustre Municipio de Quito. Empresas (Servicio de Transporte)  
Elaborado por: Karina Laverde C.

- **Leyes**

Ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto carecían de un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional; la preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional, ya que existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente; nunca se han dictado verdaderas políticas en el ámbito del transporte, para garantizar a los ciudadanos la seguridad en la movilidad; de ello resulta necesario contar con una nueva ley, de carácter eminentemente técnico, que de forma integral norme en su conjunto los diversos aspectos relacionados con la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial denominada **LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**.

“La presente Ley fue publicada en el Registro Oficial No. 1002 de agosto de 1996, tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.”<sup>4</sup>

Con el pasar de los años y la necesidad que en ella se ve, entra en vigencia la nueva Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial el 07 de agosto del 2008, y al estudiar ésta, se entremecen las fibras más íntimas, presumiendo que en

---

<sup>4</sup><http://www.derechoecuador.com>

este sector, en el futuro, se presentarán conflictos entre compañías y cooperativas del transporte, dado que las organizaciones pequeñas serán fácilmente absorbidas por las más grandes.<sup>5</sup>

Según esta nueva Ley, se extenderán tres tipos de concesión para el servicio de transporte:

1. Para el transporte público de pasajeros interprovincial e intraprovincial, el título habilitante es el Contrato de Operación.
2. Para el transporte del sector escolar, institucional, taxis, carga liviana, mixta, turismo y otros que el Reglamento señala, el documento habilitante es el Permiso de Operación, en el ámbito interprovincial e intraprovincial.
3. Está destinado para el transporte por cuenta propia, cuyo documento habitante es la Autorización de Operación, de igual manera, para los dos tipos de transporte.

Entre las leyes complementarias que rige este sector están: Ley de Compañías, Ley de Cooperativas, Código de Comercio, Código del Trabajo, Código Civil, Ley de Seguridad Social etc.

---

<sup>5</sup> Guamaní, D.S. (2009)- Monopolio en la Nueva Ley de Tránsito, BUEN VIAJE, pág. 14

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico**

Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

Ya en el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países. En este aspecto el transporte terrestre tiene su historia desde épocas coloniales americanas.

Actualmente vivimos en un mundo lleno de competencia y avances tecnológicos que exigen a la sociedad y principalmente a la empresas ofrecer productos y servicios de calidad.

La revolución industrial no hubiera podido prosperar sin el concurso y el desarrollo de los transportes; ni la tecnología del transporte habría logrado desarrollarse sin los productos industriales que le proporcionó la revolución industrial.

- **Evolución del vehículo**

Pensar en un mundo moderno sin autos ni ningún tipo de vehículo motorizado resulta casi imposible. El coche es un elemento básico de la vida cotidiana: se encuentra tan incorporado a ella que uno casi ni se percata de la magnitud de dicho invento.

## **Los antepasados del coche moderno**

La idea de crear un vehículo que permitiese la optimización del tiempo y el menor esfuerzo posible para el traslado del hombre ha estado presente a lo largo de la historia. Es así como en el siglo XV libros como “De Re Militare” mencionan la posibilidad de construir un vehículo capaz de moverse por obra de una serie de poleas y la fuerza del viento. Hacia fines de la centuria, Leonardo Da Vinci diseñó un vehículo de cuatro ruedas que podía moverse algunos metros con ayuda de dos personas.

Los diseños comenzaron a ser cada vez más sofisticados y, si bien la gran mayoría no se llevó a cabo, es innegable que estos esbozos fueron vitales para la construcción del auto moderno. Alrededor de 1680, Newton realizó el boceto de un vehículo de cuatro ruedas con un sistema de propulsión a través de una caldera que puede ser considerado el antepasado más cercano del auto actual.

## **Los primeros autos construidos**

Dar el gran salto de la teoría a la práctica conllevó tiempo y esfuerzo. En 1769, un auto a vapor de nombre Fardier fue creado por el inventor de origen francés, Nicholas-Joseph Cugnot. Este modelo, que debía detenerse cada 10 o 15 minutos para producir nuevamente propulsión a vapor, fue reconocido por la British Royal Automobile Club y el Automobile Club de Francia como el primer automóvil. Cugnot dedicó su vida entera a perfeccionar su idea, consiguiendo construir el primer triciclo para transporte de 4 pasajeros.

Otros inventores como Pecqueur, Evans, Gurney y Hancock continuaron mejorando los autos a vapor con bastante éxito. Paralelamente, Robert Anderson construyó entre 1832 y 1839 el primer auto eléctrico con batería recargable. Sin embargo, los

problemas que evidenciaban ambos autos, como la necesidad de detenerse cada cierto tiempo, llevaron a los inventores a considerar otra manera de lograr movilidad.

### **Los primeros vehículos de combustión interna**

El desarrollo del motor de combustión interna a manos de Jean Joseph Etienne Lenoir y sus posteriores mejoras, entre las cuales destaca el motor de cuatro tiempos de Nicolaus Otto, fueron el puntapié inicial para la construcción de los automóviles modernos.

Hacia fines del siglo XIX, Karl Benz y Gottlieb Daimler comenzaron a crear sus vehículos. Justamente, el triciclo de motor a gasolina perteneciente a la Benz & Company es históricamente reconocido como el primer automóvil de combustión interna; por otra parte, Daimler fabricó el primer coche de 4 ruedas del mundo.

Paralelamente, comenzaron los desarrollos de coches franceses a cargo de la empresa Panhard & Levassor y posteriormente, los de Peugeot y Renault. En Alemania, los hermanos Opel decidían comenzar la fabricación de autos, mientras que en Italia nacía Fiat. Del otro lado del mundo, en Estados Unidos, Henry Ford iniciaba su imperio.

### **La cadena de montaje de Ford**

Las compañías Ford y General Motors crecieron abismalmente durante las guerras mundiales, y mientras sus competidoras dedicaban sus esfuerzos a la creación de motores de barcos y otros vehículos, estas dos compañías absorbían a pequeños fabricantes.

Henry Ford puso en práctica uno de los mayores inventos de racionalización del tiempo y eficacia en la construcción de automóviles: la cadena de montaje. Si bien habitualmente se lo menciona como el artífice de esta creación, la primera cadena de

montaje fue patentada por Ransom Eli Olds, de Oldsmobile. Sin embargo, la rápida y pulida implementación que realizó Ford mediante la utilización de piezas fabricadas en serie y el traslado de las estructuras de manera robotizada, produjo una baja de costos y de tiempo de producción que permitió a gran parte de la población acceder a un Ford T.

### **Innovaciones en diseño de automóviles**

La posibilidad de adquirir un auto le otorgó al coche el *status* de elemento cotidiano, de placer y trabajo y a partir de allí, las innovaciones se centraron en el diseño y la seguridad. Elementos como el apoyacabezas y el cinturón de seguridad comenzaron a formar parte integral del auto.

Las grandes compañías enfocaron sus esfuerzos en responder a los deseos de sus clientes: diseñaron autos más grandes para las familias, deportivos para los jóvenes aventureros y pequeños para las ciudades. Las luces, las puertas, las ventanillas, los interiores y cada uno de sus elementos externos variaron en tamaño, formato, textura y color, desarrollándose así una enorme variedad de vehículos que responden a las preferencias y necesidades de todo el mundo.

La evolución del auto sigue el ritmo de la sociedad, se adapta al hombre y es por ello que su historia no tiene fin. El nacimiento del coche moderno estuvo íntimamente ligado al vehículo eléctrico y hoy en día, por motivos de cuidado del medioambiente, las compañías han vuelto a desarrollar este tipo de transporte.

Proyectar el futuro del automóvil implica soñar: autos híbridos, eléctricos, solares, hidráulicos e incluso voladores. En esta evolución todo es posible, al fin y al cabo este invento nació de los sueños y deseos de una mente humana.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.automovilesid.suite101.net/article.cfm/la\\_historia\\_del\\_automovil](http://www.automovilesid.suite101.net/article.cfm/la_historia_del_automovil)

- **Disponibilidad de Tecnología**

El mercado de servicios automotrices es altamente competitivo en las grandes ciudades del país, muchas organizaciones brindan servicios de calidad y de manera automática y con tecnología de punta.

Hoy en día debido a los cambios constantes de la tecnología, las empresas de servicios automotrices deben buscar la manera de permanecer vigentes en el mercado adaptándose a los cambios de la estructura de los nuevos vehículos que circulan en el país, por lo que deben adquirir maquinarias que les permitan ofrecer servicios de calidad.

- **Importancia de la Tecnología en el Sector Transporte**

La tecnología en el sector transporte es de gran importancia, puesto que tiene un fuerte impacto a nivel social y a nivel ambiental, es por este motivo que hoy en día las innovaciones tecnológicas en este sector se enfocan a brindar soluciones a problemas de este tipo.

Desde principios del año 2009 una de las innovaciones tecnológicas en cuanto a vehículos es la comercialización de autos híbridos que contribuyen a la protección del medio ambiente, a la vez que cumplen con su función principal que es la transportación de las personas que los adquieren.

Para el año 2009 se esperaba que algunos modelos de vehículos cuenten con una infraestructura de repostaje y que las baterías puedan soportar altas temperaturas. Además que los vehículos cuenten con sistemas satelitales y que cuenten con soluciones inteligentes de visibilidad nocturna y cámaras de alta definición.

En el año 2008 se evidenció un reinado de los sistemas electrónicos como controles de tracción, cambios de marchas, de estabilidad, frenado automático en caso de emergencia, perfeccionamiento del ABS, control de suspensión. Este tipo de innovación tecnológica permite que exista mayor competencia en empresas que brindan servicios complementarios brindando soluciones para un adecuado mantenimiento de los vehículos.

#### **2.1.1.5. Factor Social**

La calidad de vida de una población no depende necesariamente del nivel de ingresos que posea ni de la tasa de crecimiento económico del país; por lo general los indicadores económicos como instrumentos de gobierno no reflejan los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población.

El objetivo del mejoramiento del bienestar social es lograr un equilibrio social, la mejora de la calidad de los servicios, combatir el desempleo y el deterioro salarial.

A pesar de esto hay que considerar que mientras muchos productos se pueden sustituir, el transporte es una necesidad imprescindible. Si no existiera retrocederíamos todo lo que nos hemos desarrollados.

El transporte en todas sus modalidades está buscando alternativas de cambio y de desarrollo, porque en los actuales momentos es imposible no sintonizar con la realidad nacional y mundial.

Si antes había la excusa de falta de preparación por ausencia de medios y recursos, hoy ese discurso se acabó. La capacitación permanente en todos los estamentos del tránsito y transporte es prácticamente una ley si se quiere ser competitivo. Últimamente las autoridades estatales, los empresarios del transporte y los propios actores conductores están convencidos en que la capacitación es el único medio que

les llevará a buen puerto en materia de movilización de personas y de carga a todo nivel.

El Transporte cumple un papel esencial en la política de desarrollo, porque permite el acceso a:

- Centros de trabajo
- Centros de educación
- Centros de salud
- Centros de esparcimiento
- Productos y materias primas
- Diferentes mercados

Los medios de transportes se incorporan a la vida cotidiana, hacemos uso de ellos todos los días, en especial en las grandes ciudades.

El medio de transporte es importante, ya que es una tecnología que satisface las necesidades del hombre, se ahorra tiempo, podemos transportarnos mas rápido a nuestro destino, también es importante para exportar productos.

En este sector descansa todo el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo.

#### • **Comentario Final**

El transporte en el Ecuador crece al ritmo que prospera el mercado. El entorno en el que se maneja es favorable, no presenta amenazas de Estatización, ya que se maneja por el sector privado.

El mercado es muy atractivo, numeroso y de libre competencia, propicio para quienes queriendo alcanzar un nivel de liderazgo, se esfuerzan por ofrecer un mejor servicio y así poder receptar un número más alto de demandantes que el resto de compañías afines a la misma.

Consecuentemente, el entorno macroeconómico para el desarrollo de las actividades de transporte en todas sus modalidades, así como el de actividades colaterales se presentan de manera favorable.

### **2.1.2. Influencias Microeconómicas**

En 1950, el negocio del transporte pesado estaba recién en sus inicios. En realidad aún no aparecía en países como Ecuador, donde la carga seguía siendo transportada en camionetas y pequeñas mulas. En esas épocas apareció un emprendedor que con la ayuda de sus hermanos se embarcó en la odisea de su vida: el transporte pesado. El joven era Segundo Pozo, un tulcaneco.

Pozo es un pionero, uno de los primeros en traer una tractomula al Ecuador, es ahí donde comienza la odisea del transporte pesado.

El Transporte Pesado necesita de institucionalidad, formalidad y seguridad, sobre todo de la unión del transportista ecuatoriano para ser un Sector de Clase Mundial, con su puesto privilegiado en la economía nacional.

La Transportación Pesada se maneja como un sector importante en el desarrollo del país, pues su trabajo constituye el 8% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera miles de plazas de trabajo directo e indirecto, por lo que la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTVS) es el organismo encargado de la regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el Ecuador, conforme lo dispuesto en la Ley Orgánica del sector y sujeto a las políticas emitidas por el Ministerio de Transporte.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es aquella que tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Actualmente según la nueva Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se encuentra en vigencia la implementación de la Resolución 088 que reduce la vida útil para el transporte de carga pesada de 32 a 20 años y la emisión de la Resolución 091 que fija la edad de los vehículos para Constitución Jurídica y Permiso de Operación.

Por lo que en la Ley de Tránsito en el Art. 76, establece el Permiso de Operación como requisito habilitante para la prestación del servicio de transporte.

La Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE) es la organización que representa efectivamente a la industria del Transporte Pesado del Ecuador, apoyando al fortalecimiento de las filiales mediante la prestación de servicios de calidad, es una institución de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, modelo y referente de organización gremial en América, por su gestión transparente, por la calidad de sus servicios y por su efectiva contribución al fortalecimiento de sus Filiales. La Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador, es una organización auto sostenible, con sentido de contribución social, que se caracterizará por su capacidad de liderazgo efectivo para generar propuestas y defender los derechos de las Filiales, por la tecnología moderna y por la calidad y compromiso de sus recursos humanos.

La industria ecuatoriana se ha caracterizado tecnológicamente por la baja inversión, los escasos niveles de investigación y la falta de renovación de los bienes de capital y tecnología, por lo que se importa camiones para carga extra pesada para el manejo de este sector.

La tecnología en el Ecuador es dependiente, es decir, que el 20% de ella es valor nuevo o agregado, lo demás es importado. Si comparamos el esfuerzo de investigación y desarrollo de Estados Unidos se puede determinar que contribuye con un 2,8% al PIB, en Japón es del 2,6% y en Europa es del 2,0%, mientras que en nuestro país solo contribuye con un 0,2% al Producto Interno Bruto.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial.

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que determina el grado de atracción o no a esta actividad.

Del análisis del comportamiento de las cinco fuerzas permite concluir que el mercado en el que se enfoca el Transporte Pesado en el Ecuador es atractivo, los beneficios que se obtiene por las distintas empresas dependen directamente de la intensidad como desarrollan las operaciones, la cual a su vez es consecuencia del nivel de competencia existente, lo que implica que a mayor rivalidad y competencia, menor beneficio.

Cabe indicar que la competencia que sufre este sector es alta, ya que el mercado es amplio y con perspectivas de cambio, existen varias empresas como personas que se dedican a esta actividad informalmente, provocando una guerra de precios.

## 2.2. Análisis Interno

### 2.2.1 Definición del Negocio

TRANSPORTES EDREVAL S.A. es una empresa privada, con el fin de prestar el servicio de transporte público de carga pesada, mercancías, encomiendas, a nivel nacional, opera en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi Por la seguridad y servicio en el transporte, desde que fue creada la compañía, viene sirviendo a varias empresas del país tales como: INTACO ECUADOR S.A., EDIMECIEN CIA. LTDA., NOVACERO S.A., etc.

Posee una flota de Tráileres y mulas aptas para el desenvolvimiento del Transporte Pesado a nivel Nacional e Internacional.

Sus principales accionistas son:

N°	Accionista	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	N° Acciones
1	Armas José Teodomiro	Ecuador	Nacional	100,00	1
2	Castellano Trávez Esther Fabiola	Ecuador	Nacional	500,00	5
3	Guamaní Morocho Milton Trajano	Ecuador	Nacional	100,00	1
4	Laverde Brito Fausto Enrique	Ecuador	Nacional	1.100,00	11
5	Laverde Molina Luis Ernesto	Ecuador	Nacional	100,00	1
6	Mena Pallo Samuel Vicente	Ecuador	Nacional	100,00	1
<b>TOTAL (USD \$)</b>				<b>2.000,00</b>	<b>20</b>

## 2.2.2. Administración

### 2.2.2.1. Estructura Organizacional

Tanto el organigrama estructural y funcional refleja que el mismo responde a las necesidades operacionales del actual negocio, sin embargo, a la intensidad con que éste se realiza, se puede evidenciar una ausencia de unidades que permitan reforzar la gestión operativa, gestión financiera, actividades de control, planificación así como el control, gestión estratégica de ventas.

- Organigramas

#### COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EDREVAL S.A.

Gráfico No. 3: Organigrama Estructural

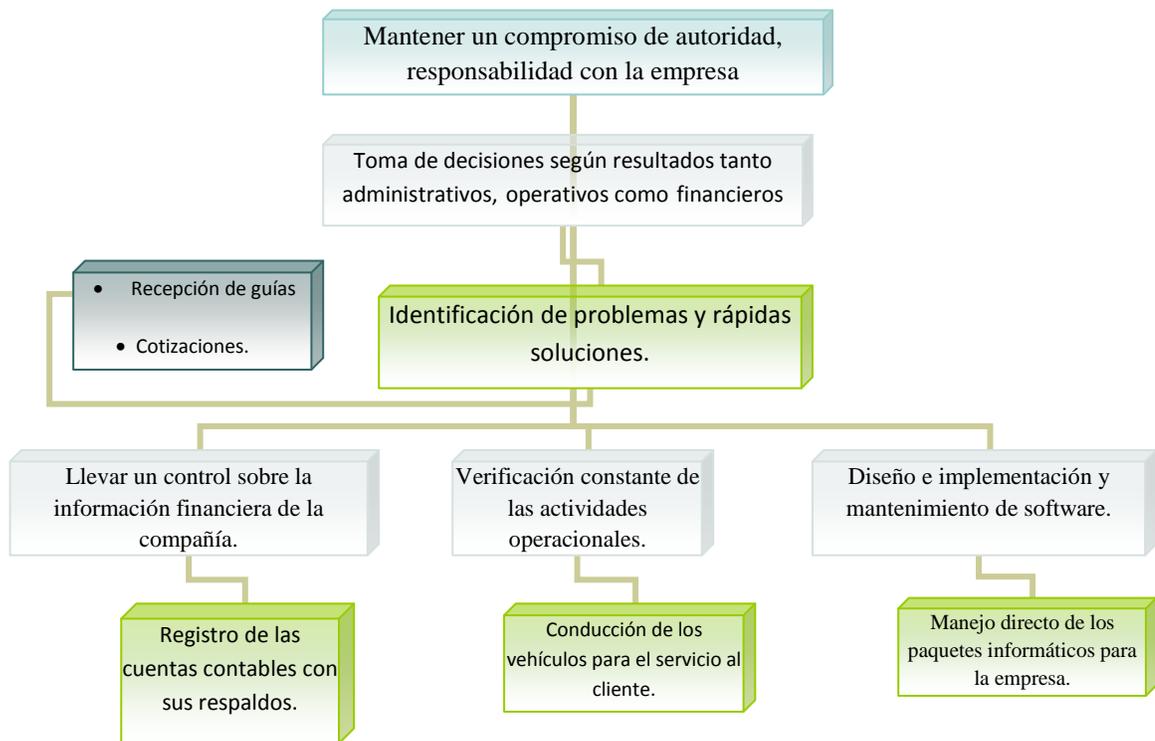


**Fuente:** Contabilidad

**Elaborado por:** Karina Laverde C.

## COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EDREVAL S.A.

Gráfico No. 4: Organigrama Funcional



**Fuente:** Contabilidad

**Elaborado por:** Karina Laverde C.

Los procesos básicos que se realizan en el diario vivir de la empresa contienen fallas tanto administrativas como operativas, siendo el principal problema detectado se como el principal problema la carencia de un Modelo de Planeación Financiera, que permita definir el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros, con la cual se dé una ejecución efectiva y a tiempo de las actividades comunes en este tipo de negocio, donde lo que importa es

que las mercaderías recibidas de los clientes lleguen a su destino en iguales condiciones y en el tiempo requerido.

Las organizaciones que carecen de un buen control financiero no pueden desarrollar sus actividades en un 100% de su capacidad; al no existir un Modelo de Planeación Financiera se producen confusiones y por consiguiente resultados carentes de precisión, calidad y por el contrario ocasiona fallas, pérdida de tiempo, lo que afecta en la imagen y prestigio que toda empresa debe cuidar, porque constituye un referente para mantener a los clientes actuales y de igual forma para los potenciales.

Así mismo se puede evidenciar la ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, ya que no se ha mantenido un control adecuado de toda la información que diariamente se genera por el giro del negocio, lo que ocasiona, flujos de información insuficientes que no soportan apropiadamente la toma de decisiones.

Por otro lado se puede señalar que existe un bajo perfil de su administración y personal administrativo, la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, lo que da como resultado que la empresa no se encuentre en un buen nivel de competitividad frente a las exigencias que este negocio, demanda.

#### **2.2.2.2. Autoridad, Delegación**

En las empresas se manejan líneas jerárquicas verticales, pero a la vez los niveles superiores (gerencia, presidencia) se encargan de todas las actividades operativas, debiendo por el contrario dedicar su tiempo principalmente a la toma de decisiones sobre políticas generales y las actividades básicas de la entidad.

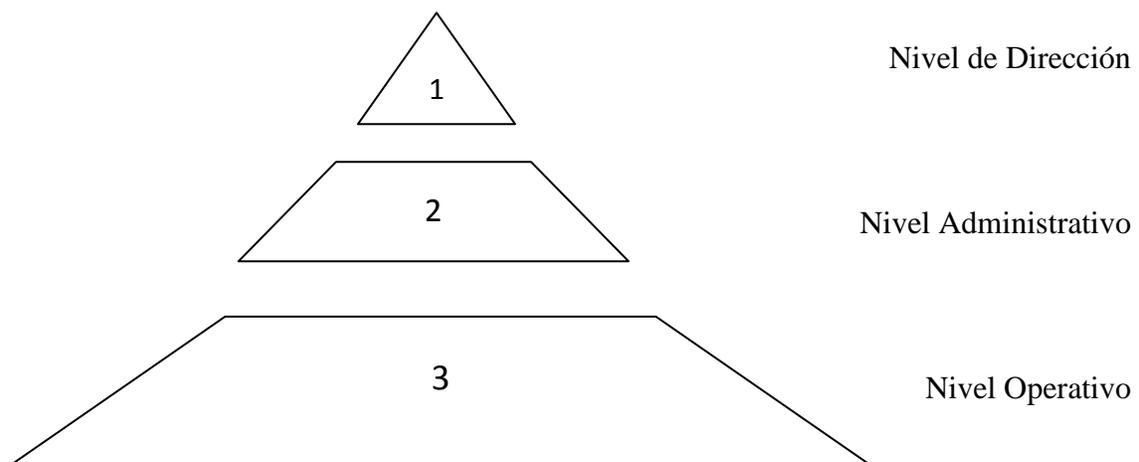
El trabajo debe dividirse dedicando a cada empleado a una actividad más concreta, obteniendo mayor eficiencia, precisión y destreza.

La unidad de mando es importante en cada organización, ya que para cada función debe existir un solo jefe que fije el objetivo común y dirija a su grupo a lograrlo, por lo que cada área en la empresa tiene un responsable.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar su autoridad, en la cual para delegar responsabilidades y funciones se debe conocer aspectos tales como: capacidad de la persona a quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc.

En la compañía la máxima autoridad es el Gerente a quien se rinde cuentas sobre todos los movimientos o actividades que se estén realizando en la empresa, es por eso que el Gerente es quien asume la responsabilidad de dirigir a toda la organización.

**Gráfico No. 5: Organización Transportes EDREVAL S.A.**



## **Nivel de Dirección (Presidencia y Gerencia)**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre actividades básicas de la entidad a más de cumplir con funciones administrativas como son:

- ✓ Planificar
- ✓ Organizar
- ✓ Ejecutar
- ✓ Liderar

Los objetivos planteados para este nivel de directriz son:

- Encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Formar a los trabajadores para ser líderes en cada área que maneja para que puedan tomar decisiones, resolver problemas sin acudir a niveles superiores.
- Procurar que los intereses individuales se sobrepongan ante los generales tomando en consideración que uno de sus intereses es el derecho a una adecuada remuneración y beneficios adicionales legalmente establecidos. Por supuesto establecer sanciones que permitan una sana coexistencia.

No obstante lo descrito, la gestión directiva prácticamente enfoca todas sus esfuerzos en actividades de tipo operativa y cotidiana, sin que se dedique tiempo a actividades de planeamiento, organización, desarrollo organizacional y gestión estratégica de ventas.

## **Nivel Administrativo**

Es aquel que ejecuta y lleva a la práctica las decisiones adoptadas por el nivel superior de la entidad, se le ha asignado las siguientes funciones:

- ✓ Planificar, orientar y dirigir la vida administrativa de la institución,
- ✓ Interpretar planes del alto nivel para transmitirlos a los niveles operativos y auxiliares para su ejecución,
- ✓ Establece un control contable de las operaciones generales en el negocio,
- ✓ Asistencia efectiva a todas las áreas.

Cada departamento tiene operaciones que se resumen en dos principales dentro de la empresa:

a) Área Contable

En la administración del área contable se encuentra el contador general, quien controla económica y financieramente la empresa, por lo tanto es el responsable de que la misma mantenga sus finanzas acordes a sus necesidades, tratando con esto de mantenerse en el mercado y procurar ascender en el medio empresarial.

Los objetivos planteados tomando en cuenta que la Contabilidad es el pilar de la empresa en base a la cual giran todas las operaciones son:

- Llevar la contabilidad de acuerdo a la Ley y disposiciones internas,
- Mantener y presentar al día la información correspondiente a la situación económica de la empresa para una efectiva toma de decisiones.

Esta área realiza principalmente las siguientes funciones:

- Elaborar las operaciones contables,
- Formular los informes de contabilidad,
- Interpretar los datos contenidos en registros e informes contables.

En base a lo expuesto se puede detectar que la gestión financiera se va a actividades de registro de las actividades operativas realizadas, lo que da como resultado la ausencia de gestión técnica financiera y planeación financiera, administración presupuestaria y cumplimiento de obligaciones legales.

b) Área de Transporte

El gerente de la compañía es el responsable del área de transporte donde se encuentran los recursos humanos (choferes) y físicos (automotores), necesarios para la venta del principal servicio que es la transportación de mercaderías.

Dentro de sus objetivos tenemos los siguientes:

- ✓ Disminuir los riesgos al transportar las mercaderías,
- ✓ Solucionar a la brevedad posible los problemas ocasionados por errores cometidos en la transportación,
- ✓ Agrupar a personal operativo idóneo que aporte al correcto desarrollo de las operaciones del transporte,
- ✓ Darse a conocer como un medio de transporte confiable que capte más clientes,
- ✓ Lograr que la transportación se vuelva eficiente y le permita competir.

Entre sus funciones están:

- Planificación y organización de los recursos humanos y materiales,
- Establecer las condiciones del transporte a realizar,
- Determinar las rutas a seguir y los puntos de control en los que se deben reportar,
- Establecer contacto con el cliente para conocer información relacionada al producto,

- Disponer personal para presenciar el cargue y descargue de las mercaderías,
- Obtener los documentos legales que avalen las operaciones,
- Capacitar a los operarios sobre la utilización correcta de los documentos de transporte que servirán para una facturación adecuada.

Del análisis del cumplimiento de estas actividades, se puede concluir que prácticamente la totalidad de las mismas se concentra en la ejecución y desarrollo de las actividades operativas, sin que las mismas estén soportadas en criterios técnicos de planeación y desarrollo organizacional, lo cual a su vez repercute en las acciones que se ejecutaran a nivel operativo.

### **Nivel Operativo**

Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa, en este caso el servicio de transporte, es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los niveles directivos, está conformado por el jefe de operaciones y el personal que tiene a su cargo la transportación de las mercaderías. Esta área es la que más acarrea problemas, posiblemente se debe a que no se ha establecido autoridad y responsabilidad para el personal que realiza esta actividades.

Se ha puesto mayor énfasis en el área operativa porque es la actividad básica de la empresa, la cual ha establecido los siguientes objetivos:

- ✓ Conformar un grupo de proveedores competentes y confiables,
- ✓ Cumplir con los tiempos establecidos a pesar de las condiciones externas que ocasionan demoras,
- ✓ Tener un control completo de todas las operaciones que se realicen bajo la responsabilidad de la empresa,

- ✓ Mantener conversaciones con los clientes actuales para conocer sus necesidades y formular soluciones a sus problemas.

El área operativa normalmente realiza las siguientes actividades:

- Controlar periódicamente el estado de los vehículos de su propiedad,
- Contratar proveedores (transportistas) capaces de realizar los trabajos encomendados, que cumplan con los requisitos preestablecidos legalmente y con un costo adecuado,
- Verificar que todas las operaciones se realicen legalmente con todos los documentos de respaldo (guías de remisión, guías de la empresa ,etc),
- Revisar la exactitud de los datos proporcionados en los documentos, relativos a la cantidad y clase de bultos, así como sus marcas, el estado aparente de las mercancías y su embalaje,
- Establecer responsabilidades de los clientes, de la empresa de transporte y de los operativos.

### **2.2.2.3. Sistemas de Control**

El sistema de control comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Entre los sistemas de control que maneja la compañía están:

- El control administrativo.- No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva la autorización de intercambios.

El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. Entre ellas tenemos:

- ✓ Se tiene un correcto archivo con todos los documentos de respaldo.
- ✓ Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- El control operativo.- Es parte del plan de la organización, se relaciona directamente con el cliente y la empresa.

Los controles con:

- ✓ Todos los vehículos viajan con resguardo.
- ✓ Todos los vehículos están asegurados.
- ✓ Dependiendo de la mercadería y de los vehículos que se necesite para esa mercadería se viaja en caravana.
- ✓ Todos los vehículos están en perfectas condiciones.
- El control contable.- Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Entre ellos están los siguientes:
  - ✓ Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia
  - ✓ Se registran los cambios para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los E.F.
  - ✓ Se salvaguardan los activos solo accesorios con autorización.

Del análisis de los controles descritos se puede concluir que los controles vigentes son insuficientes para dar cobertura al nivel de exigencias de toda la organización, pudiendo concluir que son básicos e insuficientes.

#### **2.2.2.4. Recursos Humanos**

##### **✓ Estructura y Características Principales**

Esta compañía cuenta con el personal indispensable para tareas administrativas y operativas, pues generalmente prefiere la subcontratación de servicios de transporte y un agente afianzado de aduanas para evitar los problemas y gastos que se deben asumir al mantener el personal propio.

#### **Personal Administrativo**

- **Presidente.-** Es la persona encargada de impartir órdenes e instrucciones, sustituir al Gerente General en caso de ausencia temporal o definitiva, conjuntamente con el Gerente General nombrar y remover el personal de la compañía, realizar todos los actos de administración diaria de las actividades de la compañía.

Es uno de los socios fundadores de la compañía, persona que conoce a fondo el negocio y su mercado.

- **Gerente.-** Es la persona a la cual le corresponde la representación legal de la compañía en juicio o fuera de él, tiene los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a la Ley, formular a la Junta General de Accionistas las recomendaciones que considere conveniente en cuanto a la distribución de utilidades y constitución de reserva, dirigir y vigilar la contabilidad y servicios de la compañía, abrir y cerrar cuentas corrientes o de cualquier otra naturaleza y designar a la o las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier orden de pago contra las referidas cuentas, liderar, aceptar, endosar y avalar letras de cambio y cualquier otro efecto de comercio, cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General de Accionistas.

Al igual que la Presidenta de la Compañía, es uno de los socios fundadores de la Compañía, conoce a fondo el mercado en el que se maneja el sector transporte.

- Contadora.- Es la persona dedicada a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la compañía, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones.

Trabaja en la compañía hace cuatro años, su formación académica es superior con un título de Doctora en Contabilidad y Auditoría.

- Auxiliar Contable.- Es la persona encargada de registrar los movimientos monetarios relacionados con la empresa, liquidación de impuestos, conciliaciones bancarias, ayuda de la contadora en lo que ella le encomiende.

Trabaja en la compañía hace 2 años, su formación académica es superior con un título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

### **Personal Operativo**

- Transportistas.- Son las personas que manejan los vehículos de la compañía y llevan la mercadería al lugar de destino designado por el cliente.

Estos trabajadores son la fuerza motriz que permite la existencia de la empresa, la mayoría de ellos han terminado la primaria simplemente y muy pocos han obtenido su bachillerato.

De lo descrito se puede apreciar que este personal concentra sus actividades en el desarrollo de tareas operativas, sin que se agregue o implemente acciones técnicas que mejoren el proceso administrativo.

No existe un sistema técnico de administración de Recursos Humanos, y las tareas relacionadas al manejo de personal son de tipo aislado, espontáneo e incompleta de

acuerdo a las necesidades, como es el caso de reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, etc.

### **2.2.3. Operaciones de Transporte**

Los procesos que tiene la organización se desempeña cuando las operaciones inicien en el momento en que el cliente potencial se comunica con la empresa; es decir, desde cuando nace en él la idea de realizar una operación comercial, y que los pasos a seguir para obtener el servicio de transporte de carga pesada, mercancías y encomiendas los asuma bajo su responsabilidad TRANSPORTES EDREVAL S.A.

Para proceder con la transportación de las mercaderías encomendadas se consideran:

#### ✓ Rutas de Transporte

Las rutas a seguir para el transporte de las mercaderías principalmente se basan en los requerimientos del cliente que es quien establece las condiciones.

Pero basados en experiencias anteriores en el transporte de mercaderías, se han establecido las mejores rutas a seguir de acuerdo a los destinos, estas rutas se eligieron basados en el conocimiento de las vías de transporte, seguridades, estimación de los tiempos, etc.

#### ✓ Cálculo de tarifas

Normalmente se utilizan tres formas para calcular los valores a facturar:

1. Por kilometraje: de acuerdo a la distancia a recorrer.
2. Por peso: dependiendo de las características de la mercadería a transportar se aplica por ejemplo en maquinaria pesada.
3. Por volumen: se aplica en el caso de mercadería que ocupe espacio en los vehículos a pesar de que su peso no sea considerable por ejemplo

transportación de envases para medicinas los cuales requieren un espacio adecuado para evitar daños.

Tomando en consideración estos cálculos más los gastos que incurren como: combustible, sueldos, etc.; y una rentabilidad razonable determinan el valor a cobrar.

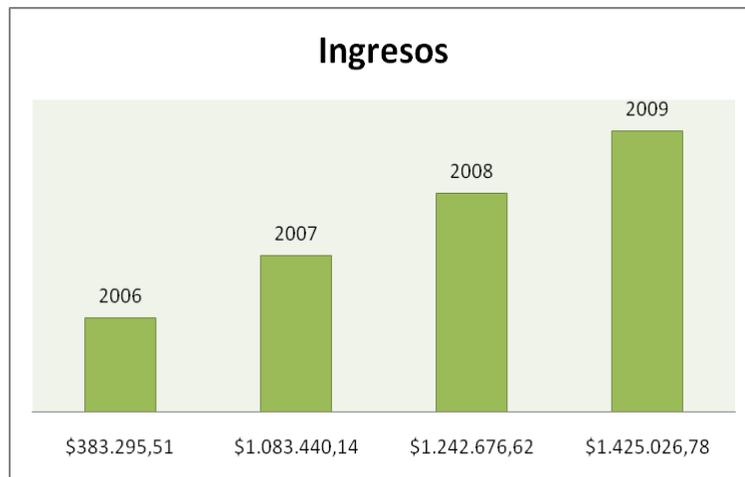
✓ Contratación de proveedores

La empresa mantiene un número razonable de proveedores (transportistas) que le permite escoger al mejor de acuerdo a las condiciones del trabajo a realizar.

#### 2.2.4. Comercialización

##### 2.2.4.1. Servicios

**Gráfico No. 6: Ingresos de Transportes Edreval S.A.**



**Fuente:** Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Karina Laverde C.

Las ventas son un proceso espontáneo, no tiene enfoque técnico y lo que se espera es mantener al cliente, no se ha pensado en crecer, sin embargo estas se han incrementado como podemos ver en el gráfico desde el año 2006 al 2009, existe un gran crecimiento realmente alto de \$1.041.731.

Desde que fue fundada la empresa el Gerente es la única persona encargada de manejar las ventas y negociaciones con los clientes, es decir todo el proceso desde investigar, realizar una lista de posibles clientes, gestionar mediante llamadas telefónicas audiencias para presentar propuestas y llegar a un acuerdo si fuese efectiva la negociación. Por este motivo nunca se ha pensado en solicitar personal capacitado para este fin, viéndose la empresa afectada en la efectividad de sus ventas.

Desde hace cuatro años atrás la compañía depende mayormente de un cliente, esto ha provocado no darle importancia para abrir nuevo mercado, cayendo en un ambiente de conformismo por sentir seguridad de trabajo por este cliente, por lo que la empresa no ha tomado en cuenta que este cliente en cualquier momento puede recurrir a la competencia y dejar sin trabajo a la compañía, lo cual constituye un grave riesgo de mercado por la extrema sensibilidad por la concentración y dependencia de los ingresos en un cliente.

#### **2.2.4.2. Clientes**

El cliente es la persona más importante en la empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. “La realidad es que el cliente es la razón de las empresas”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/cliente.mspx>

La empresa no cuenta con un historial de sus clientes, y los pocos que tienen no les da seguimiento, dejando que estos recurran a la competencia, provocando que la compañía peligre ya que el cliente potencial puede recurrir a otras alternativas de servicio.

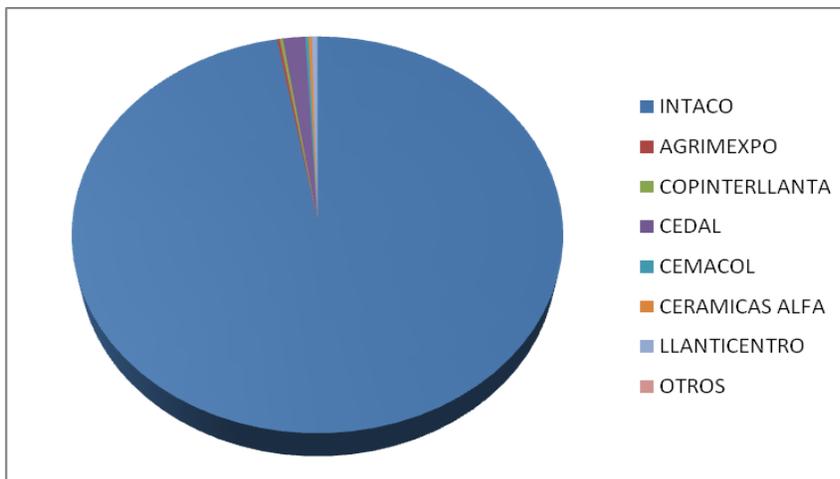
Desde que fue creada la compañía, presta el servicio a varias empresas del país.

Tales como:

- **INTACO ECUADOR S.A.**
- **AGRIMEXPO.**
- **COPINTERLLANTA**
- **CEDAL ,**
- **CEMACOL,**
- **CERAMICAS ALFA,**
- **LLANTICENTRO**
- **OTROS**

Conforme a lo expuesto, hay una extrema concentración en pocos clientes especialmente con la empresa INTACO ECUADOR S.A., con el cual se registra ingresos que representan el 94% del total de las ventas.

**Gráfico No. 7: Ventas del Año 2009**



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

### **2.2.4.3. Mercado**

- **Segmentación del mercado**

La empresa no realiza ninguna segmentación de mercado ya que el transporte de carga pesada cubre a nivel nacional el servicio, ya que no se tiene la necesidad de agrupar a personas con necesidades semejantes.

### **2.2.4.4. Política de fijación de precios**

A la hora de determinar la variable precio se tiene en cuenta varios aspectos que son importantes, ya que el precio es un instrumento competitivo, que nos proporciona ingresos y tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor.

Se toma en cuenta que aunque se vea al servicio como necesario para la empresa, puede ser que los consumidores no lo vean de igual forma, ya que puede haber personas que prefieran pagar menos dinero por un servicio que no brinde seguridad al transportar su

mercadería, o pueden haber personas que pueden ver el servicio que cumple una serie de funciones y características que los demás no tienen y por lo tanto no les importe pagar un poco más de dinero que los demás a cambio de esas ventajas competitivas.

✓ Cálculo de tarifas

Normalmente se utilizan tres formas para calcular los valores a facturar:

1. Por kilometraje: de acuerdo a la distancia a recorrer.
2. Por peso: dependiendo de las características de la mercadería a transportar se aplica por ejemplo en maquinaria pesada.
3. Por volumen: se aplica en el caso de mercadería que ocupe espacio en los vehículos a pesar de que su peso no sea considerable por ejemplo transportación de envases para medicinas los cuales requieren un espacio adecuado para evitar daños.

#### **2.2.4.5. Competencia**

En base a estadísticas de la Superintendencia de Compañías existen 4.082 empresas de Transporte Pesado en el Ecuador, las mismas que representan un margen alto de competencia para la Transportes “Edreval S.A.”

La competencia que tiene la organización varía durante el ciclo de vida del servicio, la intensa competencia en ocasiones puede conducir a guerra de precios, la competencia es grande y para no enfrentar una amenaza bajan de precios constantemente dañando el mercado.

Entre las empresas de transporte pesado de la provincia de Cotopaxi, que mayor porcentaje de captación de mercado existe están:

- TRANSPORTES MAGDALENA
- RUTAS DEL COTOPAXI
- COTIMPA
- COSUTRES
- INTRAC
- TRANSPORTES PALMA PACHECO

#### **2.2.4.6. Proveedores**

Dada la naturaleza del negocio tiene como aliado fortalecer la capacidad operativa, con varios transportistas independientes después de realizar varias pruebas que permitan a la empresa competir en el mercado para así ser calificados para el transporte.

#### **2.2.4.7. Publicidad**

La empresa no tiene experiencia cabal de publicidad, con respecto a medios impresos y de difusión audiovisual, para darse a conocer a nivel masivo.

La empresa gasta una gran parte del presupuesto en publicidad barata y que en la actualidad no se torna efectiva por los avances tecnológicos, limitando así su crecimiento efectivo.

El temor a cambiar e innovación en esta área forma el constante crecimiento, haciendo que esta sea una competencia desleal al momento de enfrentarse con otras

compañías que no solo tienen una larga trayectoria, sino que por ese mismo hecho son más conocidas, y allí es cuando el cliente prefiere mantenerse seguro ante estas circunstancias.

La Gestión de ventas de la empresa es totalmente un proceso espontáneo no tiene un enfoque técnico y lo que se espera es mantener al cliente, no se ha pensado en crecer.

De lo expuesto se puede concluir que no existe una gestión técnica de ventas que permita un crecimiento sistemático de clientes y una mayor penetración en el mercado, por el contrario la función de ventas se realiza de manera espontánea administrando una cartera de pocos clientes, lo cual provoca una extrema dependencia a los grandes clientes corporativos que mantiene incrementando con ello el riesgo del negocio.

## **2.2.5. Finanzas**

### **2.2.5.1. Análisis Financiero**

El análisis financiero tradicional se centra en cifras cuyo enfoque se radica en que se puede utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una Organización.

En la actualidad no basta con analizar el desempeño operativo, el análisis también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo, de igual manera, el análisis de las razones financieras se realizaban desde el punto de vista de los propietarios y de los acreedores.

En el ambiente político y social de la actualidad, el análisis debe ampliarse para incluir a los empleados, proveedores y consumidores así como consideraciones sociales, ambientales y otros.

“Un análisis financiero también se lo define como el estudio o análisis de los balances desde el punto de vista de las finanzas, este básicamente significa verificar la capacidad financiera de la organización para cumplir sus obligaciones”.

Las razones financieras son la forma más usual de efectuar y validar un análisis financiero, de ahí, que la planeación y su control efectivo son de gran importancia para que incremente valor a una organización, y en este caso el estudio de TRANSPORTES EDREVAL S.A.

Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero todo plan de buena calidad debe estar relacionado entre sí y debe ser utilizada para observar ventajas significativas.

De la misma forma, mientras se está utilizando estas herramientas se debe localizar las debilidades para tomar acciones correctivas.

La principal función de los indicadores es ofrecer información sintética, relevante y significativa sobre una parte de la realidad, así mismo, detectar los problemas y dar atención a lo que está sucediendo. De ahí que la importancia de una cuidadosa selección de los mismos permite describir y comprender esa realidad, por tanto un buen conjunto de indicadores se convierte en un instrumento poderoso para ampliar el conocimiento en un ámbito determinado y para orientar la toma de decisiones en Transportes Edreval S.A.

Objetivo del Análisis:

Para el caso de Transportes Edreval S.A. un análisis financiero ayudará a determinar varios aspectos, entre los principales:

- ✓ Medir la liquidez y capacidad de endeudamiento.
- ✓ Medir la rentabilidad y autogeneración de recursos.
- ✓ Medir la eficiencia administrativa.
- ✓ Estudiar la capacidad de inversión.
- ✓ Estudiar el financiamiento.
- ✓ Indagar sobre las tendencias de crecimiento.

En este estudio, el análisis financiero se lo realizará tomando como referencia los Estados Financieros que se presenta en el Anexo A.

Para el caso de Transportes Edreval S.A. se ha considerado que se efectuarán los siguientes análisis:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Indicadores Financieros

**Tabla No. 3: Estado de Resultados (Análisis Vertical)**

**TRANSPORTES EDREVAL S.A**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 Y 2009**  
**ANÁLISIS VERTICAL**

	2008	%	2009	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,242,676.62</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,425,026.78</b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Costo Transporte	1,143,889.91	92.05%	1,252,756.13	87.91%
Utilidad bruta	98,786.71	7.95%	172,270.65	12.09%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Administración y ventas	89,122.16	7.17%	159,112.92	11.17%
Total Gastos de Operación	89,122.16	7.17%	159,112.92	11.17%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>9,664.55</b>	<b>0.78%</b>	<b>13,157.73</b>	<b>0.92%</b>
<b>PROVISIÓN PARA PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	<b>1,449.68</b>	<b>0.12%</b>	<b>1,973.66</b>	<b>0.14%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA</b>				
<b>PROVISIÓN PARA EL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>2,053.72</b>	<b>0.17%</b>	<b>2,796.02</b>	<b>0.20%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6,161.15</b>	<b>0.50%</b>	<b>8,388.05</b>	<b>0.59%</b>

**Fuente:** Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Karina Laverde C.

## RESULTADOS OPERACIONALES

Durante el año 2009 la gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta después de impuestos de US \$8.388,05, monto que supera en el 36,14% equivalente a \$2.226,90, al resultado registrado en el ejercicio 2008, que ascendió a \$6.161,15.

**Tabla No. 4: Estado de Resultados (Análisis Comparativo)**

**TRANSPORTES EDREVALS.A - ESTADOS DE RESULTADOS**  
**COMPARATIVO DIC 2008 – DIC 2009**  
**(Expresado en U.S. dólares)**

	2008	2009	VARIACIÓN 09-08	
			VALOR	PORCENTAJE
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1.242.676,62</b>	<b>1.425.026,78</b>	<b>182.350,16</b>	<b>14,67%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Costo Transporte	1.143.889,91	1.252.756,13	108.866,22	9,52%
Utilidad bruta	98.786,71	172.270,65	73.483,94	74,39%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Administración y ventas	89.122,16	159.112,92	69.990,76	78,53%
Total Gastos de Operación	89.122,16	159.112,92	69.990,76	78,53%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>9.664,55</b>	<b>13.157,73</b>	<b>3.493,18</b>	<b>36,14%</b>
<b>PROVISIÓN PARA PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	<b>1.449,68</b>	<b>1.973,66</b>	<b>523,98</b>	<b>36,14%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A</b>				
<b>TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA</b>	<b>8.214,87</b>	<b>11.184,07</b>	<b>2.969,20</b>	<b>36,14%</b>
<b>PROVISIÓN PARA EL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>2.053,72</b>	<b>2.796,02</b>	<b>742,30</b>	<b>36,14%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.161,15</b>	<b>8.388,05</b>	<b>2.226,90</b>	<b>36,14%</b>

**Fuente:** Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Karina Laverde C.

Del estado de resultados comparativo merece destacarse lo siguiente:

Al mes de Diciembre del 2009, las ventas alcanzaron un nivel de \$1.425.026,78, monto que representa un crecimiento del 14,67%, equivalente a \$182.350,16, con respecto del registrado al año anterior.

El costo de ventas por transporte, de acuerdo a la información que consta en los estados financieros, ascendió a \$1.252.756,13, factor que ha permitido generar una utilidad bruta de \$172.270,65, el cual refleja un nivel superior al alcanzado el año anterior. A diciembre del 2008 la utilidad bruta fue de \$98.786,71.

Se debe aclarar que las ventas del año 2009 es superior al obtenido durante el año 2008, ya que se refleja las mejoras que se han venido obteniendo en el servicio prestado.

Los gastos de operación (administración, ventas), ascendieron a \$159.112,92 cifra que representa un incremento del orden del 78,53% del nivel de gastos registrado en el año 2008. Se debe indicar que en el año 2009, se registró en este mismo un egreso de \$36.172 de consumo de combustible, que explica en parte el comportamiento del resultado obtenido.

La utilidad de operación representa el 1% de los ingresos totales, se tiene un costo del 88% por la depreciación de los vehículos y los gastos operativos, con relación al nivel de ventas, los gastos operativos representan el 11,17%, nivel similar al registrado en los años 2007 y 2008.

Por la gestión de comercialización y administración, la empresa registró una utilidad operacional de \$13.157,73, equivalente al 0,92% de las ventas, nivel que es irrelevante; con relación al alcanzado el año 2008 en donde se obtuvo una utilidad operacional de \$9.664,55, equivalente al 0,78% de las ventas.

Como consecuencia de lo descrito, a diciembre del 2009, se obtuvo una utilidad antes de impuestos del orden de \$11.184,07. Deduciendo el importe de los impuestos, la utilidad neta generada asciende a \$8.388,05, equivalente al 0,59% de las ventas, nivel que supera al registrado a la misma fecha del año anterior que fue de \$6.161,15 (0,50% de las ventas).

## ACTIVOS Y PASIVOS

A Diciembre del 2009, los activos totales de la empresa ascendieron a \$270.997,75, monto que comparado con los registrados a Diciembre del año 2008, que fue de \$211.960,39, demuestran una expansión del orden \$59.037,36, que equivalen al 27,85%, de los cuales \$180.288,11 son de cuentas por cobrar que se ha incrementado más que por el crecimiento de las ventas por la debilidad en los procesos de cobro de manera oportuna.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2008-2009.

**Tabla No. 5: Balance General (Análisis Comparativo)**

**TRANSPORTES EDREVAL S.A.  
BALANCE GENERAL  
COMPARATIVO 2008 – 2009  
(Expresados en miles de U.S. dólares)**

	2008	2009	VARIACIÓN 09 - 08		Participación
			VALOR	PORCENTAJE	%
<b>Activo</b>					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	2.200,00	2.200,00	0,00	0,00%	0,81%
Bancos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Cuentas por cobrar	96.070,08	180.288,11	84.218,03	87,66%	66,53%
<b>Total activo corriente</b>	<b>98.270,08</b>	<b>182.488,11</b>	<b>84.218,03</b>	<b>85,70%</b>	<b>67,34%</b>
ACTIVO FIJO					

Muebles y Enseres	1.019,46	1.424,36	404,90	39,72%	0,53%
Maquinaria y Equipo	1.209,30	3.497,33	2.288,03	189,20%	1,29%
Equipos de Computación y Software	1.186,03	332,47	-853,56	-71,97%	0,12%
Vehículos	110.275,52	83.255,48	-27.020,04	-24,50%	30,72%
<b>Total activo fijo</b>	<b>113.690,31</b>	<b>88.509,64</b>	<b>-25.180,67</b>	<b>-22,15%</b>	<b>32,66%</b>
<b>Total activo</b>	<b>211.960,39</b>	<b>270.997,75</b>	<b>59.037,36</b>	<b>27,85%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivos y patrimonio de los accionistas</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	84.565,07	152.927,57	68.362,50	80,84%	56,43%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>84.565,07</b>	<b>152.927,57</b>	<b>68.362,50</b>	<b>80,84%</b>	<b>56,43%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Obligaciones por pagar	33.474,53	16.642,38	-16.832,15	-50,28%	6,14%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>33.474,53</b>	<b>16.642,38</b>	<b>-16.832,15</b>	<b>-50,28%</b>	<b>6,14%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>					
Cuentas por Liquidar 2006	4.201,04	0,00	-4.201,04	-100,00%	0,00%
<b>Total otros pasivos</b>	<b>4.201,04</b>	<b>0,00</b>	<b>-4.201,04</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>122.240,64</b>	<b>169.569,95</b>	<b>47.329,31</b>	<b>38,72%</b>	<b>62,57%</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Capital social	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00%	0,74%
Resultados	78.055,20	86.270,07	8.214,87	10,52%	31,83%
Resultados del Periodo	9.664,55	13.157,73	3.493,18	36,14%	4,86%
<b>Total patrimonio accionistas</b>	<b>89.719,75</b>	<b>101.427,80</b>	<b>11.708,05</b>	<b>13,05%</b>	<b>37,43%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>	<b>211.960,39</b>	<b>270.997,75</b>	<b>59.037,36</b>	<b>27,85%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

El 67,34% de los activos, corresponden a activos corrientes, con un incremento de \$84.218,03 con relación al año 2008, alcanzando un nivel de \$182.488,11, saldo acumulado básicamente como consecuencia de los resultados de la gestión operativa del negocio, mientras que los activos fijos, han registrado una contracción de \$25.180,67, que registra el 22,15% del total de activos, por efecto de las depreciaciones correspondientes, con respecto al total de activos, los activos corrientes representan el 67,34% de los mismos.

Con relación a la estructura de financiamiento, los activos totales se están financiados con pasivos en un 62,57%, que equivalen a \$169.569,95, nivel de endeudamiento que comparado con el que se mantuvo el año anterior que fue \$122.240,64, refleja un crecimiento de \$47.329,31, equivalente al 38,72%. Del total de pasivos, \$152.927,57 son de corto plazo, mientras que \$16.642,38 corresponden a obligaciones de largo plazo.

### **Activos Corrientes**

Activo Disponible.- De los activos corrientes, que representan el 67,34% de los activos totales, \$2.200,00 corresponden a disponibilidades de ejecución inmediata, (caja y bancos), ya que no se ha incrementado ningún crecimiento como consecuencia del flujo de fondos de la empresa.

Activo Exigible.- El activo exigible es de \$180.288,11 y corresponde a los siguientes rubros:

**Tabla No. 6: Activo Exigible (valores en miles de dólares)**

Cientes	143.295,11
Relacionados	23.887,15
Empleados	2.282,54
Provisión para Incobrables	-3.401,97
Crédito Tributario	14.225,18
<b>Total</b>	<b>180.288,01</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

De la información descrita, el rubro más relevante constituye el saldo de Clientes, que asciende a \$143.295, en el cual está incluido el saldo acumulado por cobrar a Intaco Ecuador S.A. cuyo monto asciende a \$131.342, valor que representa alrededor de 10% de las ventas reflejando la política de crédito de la empresa de otorgar a este cliente el servicio a crédito con un plazo de 30 días. En Cuentas por Cobrar Relacionados, cuyo saldo asciende a \$23.887, ya que se acumula los saldos de préstamos entregados a transportistas y empleados.

Además, como Activo Exigible, está incluido el valor de \$14.225, el cual corresponde básicamente a los valores por recuperar del IVA en compras y valores del impuesto a la renta.

### **Activos Fijos**

Los activos fijos de la empresa reflejan un decremento de \$88.509,64, .mantenido a Diciembre, por las depreciaciones de los vehículos existentes de la empresa, ya que existe un solo vehículo como activo de la empresa.

### **Pasivos**

Los pasivos de la empresa registraron un saldo de \$169.569,95, monto que da una cobertura del 62,57% a los activos de la empresa y reflejan un crecimiento de

\$47.329,31 con relación al pasivo acumulado vigente en el año 2008, conforme el siguiente detalle:

**Tabla No. 7: Pasivo de Transportes Edreval S.A.**

<b>PASIVO</b>						
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>ESTRUCTURA</b>		<b>DIFERENCIA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
			2008	2009	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CORTO PLAZO</b>	84.565,07	152.927,57	<b>39,90%</b>	<b>56,43%</b>	68.362,50	80,84%
<b>LARGO PLAZO</b>	33.474,53	16.642,38	<b>15,79%</b>	<b>6,14%</b>	-16.832,15	-50,28%
<b>OTROS</b>	4.201,04	0,00	<b>1,98%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-4.201,04</b>	<b>-100,00%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>122.240,64</b>	<b>169.569,95</b>	<b>57,67%</b>	<b>62,57%</b>	<b>47.329,31</b>	<b>38,72%</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Corto Plazo.- De los pasivos de corto plazo, \$152.927,57, corresponden a obligaciones registradas en cuentas por pagar, de los cuales el más importante corresponde a sobregiro bancario, (135.16 miles de dólares), registrado erróneamente en la cuenta Proveedores.

El detalle de los pasivos corto plazo es el siguiente:

**Tabla No. 8: Pasivo Corto Plazo (Detalles)**

<b>PASIVO CORTO PLAZO (miles de dólares)</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Proveedores	74.420,69	142.352,81
Administración Tributaria	888,09	2.393,92
Empleados	9.256,29	8.180,84
	84.565,07	152.927,57

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Largo Plazo.- Por otro lado, los pasivos a largo plazo ascendieron a \$16.642,38, reflejando un decremento de \$-16.832,15 con relación al nivel mantenido en el año anterior.

Estos pasivos de largo plazo corresponden a préstamos con instituciones financieras y accionistas.

El comportamiento de los pasivos determina que la empresa mantiene un alto nivel de endeudamiento que afecta su solvencia y restringe opciones de financiamiento para procesos de incremento de infraestructura operativa, se vería seriamente limitado al acceso de fondos a través de deuda por lo que es necesario una reconversión de la estructura financiera del negocio, sin afectar la propiedad de los accionistas actuales de la empresa, podría aumentar el capital con el aporte de nuevas unidades de transporte que permita mejorar la posición de solvencia y con ello gestionar financiamiento para ampliar la infraestructura.

### **Patrimonio**

El patrimonio de la empresa asciende a \$101.427,80, nivel que brinda cobertura en el 37,43% a los activos totales de la empresa, mientras que a Diciembre del 2008, este indicador era del 42,33%, lo descrito refleja todavía un nivel aceptable de solvencia sin embargo se debería buscar un mayor grado de capitalización que coadyuve a buscar recursos que le permitan apalancar nuevas inversiones.

Con relación al año anterior, registra un incremento de \$11.708,05, como consecuencia de la capitalización de un segmento de las utilidades del ejercicio 2008.

- **Indicadores Financieros**

- ✓ **Razones de Liquidez**

**Tabla No. 9: Indicadores de Liquidez**

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2008	COMENTARIO
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,19	1,16	Por cada dólar que debe en el C/P la empresa tiene \$1,19 como respaldo para solventar sus deudas.
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	29.560,54	13.705,01	En relación al año anterior, existe un aumento de \$15.855,53, indicando que la empresa tiene una buena liquidez para efectuar sus operaciones.

- ✓ **Razones de Actividad**

**Tabla No. 10: Indicadores de Actividad**

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2008	COMENTARIO
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	10,31 Veces	10,95 Veces	La empresa tiene una deficiente política de cobro, es decir, que no recupera en forma rápida el crédito concedido y en consecuencia no se convierte en dinero.
Plazo Medio de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	34 Días	32 Días	La empresa cobra a sus clientes en un plazo mayor de 34 días. Por tanto, los créditos se recuperan paulatinamente, afectando directamente la liquidez de la empresa.

Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por pagar año anterior + año último}}$ 2	10,54 Veces	14,60 Veces	La empresa tiene una deficiente política de pago, es decir, que no cancela en forma rápida los créditos concedidos.
Plazo Medio de Pagos	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario Materia Prima}}$	34 Días	24 Días	La empresa tiene un plazo medio de pago promedio de 34 días, es decir, posee una rentabilidad considerable.

✓ **Razones de Endeudamiento**

**Tabla No. 11: Indicadores de Endeudamiento**

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2008	COMENTARIO
Razón de Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	63%	58%	Por cada \$100 que la empresa tiene en sus activos, se adeudan \$37.
Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	0,16%	0,37%	La razón se encuentra en los límites de aceptación porque la empresa trabaja el capital de accionistas y no con el de terceras personas.

✓ **Razones de Rentabilidad**

**Tabla No. 12: Indicadores de Rentabilidad**

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2008	COMENTARIO
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	0,59%	0,5%	La razón se encuentra en los límites de aceptación porque la empresa trabaja con el capital de accionistas y no con el de terceras personas.
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	3,09%	2,91%	Se encuentra en los límites de aceptación porque la empresa tiene un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	8,26%	6,87%	La razón se encuentra en los límites de aceptación porque la empresa trabaja con el capital de accionistas y no con el de terceras personas.
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos Financieros}}$	0,21	0,3	La razón se encuentra en una baja posibilidad de pago de préstamos e inversiones.
Cobertura de Total	$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Depre.} + \text{Amorti} + \text{Gtos. Finan.}}{\text{Préstamos Bancarios} + \text{CP} + \text{Gtos. Financieros}}$	0,5	1,24	En el presente año se ha revelado la disponibilidad de efectivo de la empresa para cubrir satisfactoriamente.

De la información expuesta se puede concluir que la estructura financiera de Transportes EDREVAL S.A. tiene un bajo nivel de rentabilidad, una débil posición de liquidez, el plazo de cobro se encuentra con las políticas que la empresa mantiene,

mantiene un alto nivel de endeudamiento lo que afecta su solvencia, por lo que es necesario mejorar la estructura financiera para lograr resultados óptimos y el crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

### 3.1. Transporte

- **Definición**

Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

- **Clases de Servicio de Transporte**

Se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

**a) Público.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas. Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la Ley y su Reglamento.

Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

**b) Comercial.-** Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de

transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

**c) Por cuenta propia.-** El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar.

Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.<sup>8</sup>

- **Ámbitos del Transporte**

✓ El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, intraprovincial, interprovincial e internacional.

- El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y

---

<sup>8</sup> [www.eltransporte.com](http://www.eltransporte.com)

resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento.

- El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la Ley y su reglamento.
- El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento.
- El servicio de transporte público internacional es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en los Tratados, Convenios Internacionales, la Ley y su Reglamento.<sup>9</sup>

### **3.2. Planeación**

---

<sup>9</sup> [www.eltransporte.com](http://www.eltransporte.com)

### **3.2.1. Definición**

Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (Reyes Ponce).

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" (J. A. Fernández Arenas).

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" (L. J. Kazmier).

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" (Burt K. Scanlan).

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" (Joseph L. Massie).

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones,

para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado.<sup>10</sup>

**Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio.**

### **3.2.2. Características**

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

- **Es precisa**

La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

- **Es factible**

---

<sup>10</sup> UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS-Ackoff, Russell & Lincoln . Editorial Limusa – Wiley, México, 1992.

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

- **Es coherente**

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

- **Es evaluada constantemente**

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

- **Es flexible**

La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

- **Genera participación**

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

- **Genera motivación**

La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

- **Es permanente**

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.

### **3.2.3. Importancia**

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### **3.2.4. Tipos de Planeación**

#### **3.2.4.1. Planeación Estratégica**

- **Definición**

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". Sallenave (1991)

Se entiende por Planeación Estratégica al proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

Un error estratégico llega a amenazar la supervivencia de una empresa. Un buen plan estratégico, ayuda a proteger los recursos de la empresa contra las embestidas violentas de la competencia.

La planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está

proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.<sup>11</sup>

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; establecer una visión y una misión, idear los objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales y, asignar recursos para alcanzar las metas de organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección.

Existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina “dirección estratégica”, y todos los demás que pueden ser llamados “dirección operacional”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA- George A. Steiner, Lo que todo director debe saber (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). CECSA, Pág, 11.

<sup>12</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA- George A. Steiner, Lo que todo director debe saber (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). CECSA, Pág, 12.

Los negocios son como la guerra, ya que si su gran estrategia es correcta, pueden permitirse muchos errores tácticos sin que la empresa deje de tener éxito.

Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes.

▪ **Responsabilidades de Planeación de todo Director**

1. Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen el negocio.
2. Estrategia de planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional.
3. Establecimiento de metas: decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía: establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a “cómo las cosas aquí”.
5. Establecer las políticas: decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la estructura de la organización: desarrollar el plan de organización las “ligas” que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la filosofía, estrategia y política.

7. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo de personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de organización.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. Proporcionar el capital: Asegurarse que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer los programas directivos y operacionales: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimiento y normas establecidas permitan que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica.
13. Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

14. Motivar a las personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.<sup>13</sup>

- **Proceso**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También deberían entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

---

<sup>13</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA- George A. Steiner, Lo que todo director debe saber (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). CECSA, Pág, 15.

### ▪ **Beneficios**

En los años recientes, se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporcionan una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo / utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparado con empresas que operan sin sistema de planeación.

### ▪ **Limitaciones**

- ✓ El Medio Ambiente puede resultar diferente de lo esperado

Pronosticar no es una ciencia exacta; por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.

- ✓ Resistencia Interna

En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que esta sea

efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

✓ La planeación es cara

Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

✓ Crisis momentáneas

La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que debería dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica deberá ser continua para evitar crisis futuras similares.

✓ Planear es difícil

La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto uso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental

diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras pueden consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planeación estratégica efectiva. En caso de que se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

✓ Los planes concluidos limitan las opciones

Los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.

✓ Limitaciones Impuestas

Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar eficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

### **3.2.4.2. Planeación Operacional**

- **Definición**

La Planeación Operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.<sup>14</sup>

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

La Planeación Operativa es la forma de hacer realidad de manera cierta los Planes Globales de Desarrollo, mediante la programación de actividades y metas desarrolladas a partir de los Objetivos de Mejor Gestión y las políticas de Operación, distribuidas en periodos.

La Planeación Operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciendo claramente lo que se va a hacer, el orden en el que se hará, las responsabilidades que cada uno tendrá, los recursos que necesitaran para hacerlo y el tiempo en que se debe cumplir.

### **3.2.4.3. Planeación Financiera**

- **Definición**

---

<sup>14</sup> <http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1j.htm-Zubia>

Planeación Financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica, un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente. (Alberto).

La Planeación Financiera es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la Planeación Financiera es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

- **Proceso**

La Planeación Financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planeación financiera son la planificación del efectivo y la planificación de utilidades. La planificación del efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales los exigen siempre.

El proceso de planificación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Éstos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

✓ Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planeas anuales de presupuestos y utilidades.

✓ Planes financieros a corto plazo (operativos)

Los planes financieros a corto plazo especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos, el presupuesto de caja y los estados financiero proforma. La planificación financiera a corto plazo inicia

con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizado estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas básicas (estados de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso de activos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general proforma.

- **Planificación y control de entradas: Ventas y Servicios**

En base a la información conceptual que consta en el libro de Planificación y Control de Utilidades de Welsch, Hilton y Gordon se ha desarrollado el sustento teórico para los puntos tales:

- Planificación y control de entradas: Ventas y Servicios
- Planificación y control de los costos de la mano de obra directa
- Planificación y control de gastos: gastos de distribución y de administración
- Planificación y control de Desembolsos de Capital
- Planificación y Control de Flujos de Efectivo
- Terminación y Aplicación del Palan de Utilidades

- ✓ **Planificación Integral de Ventas<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES-Welsch, Hilton y Gordon

El proceso de planificación de ventas toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización y basado en tales decisiones, constituye un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas. Si en realidad fuera imposible hacer una apreciación del futuro potencial de los ingresos de un negocio, habría poco incentivo para la inversión en dicho negocio.

Un plan integral de ventas comprende dos planes diferentes, pero relacionados: el plan estratégico y el plan táctico de ventas. En un plan integral de ventas se incorporan detalles administrativos de índole tal como objetivos, metas, estrategias y premisas, que se traducen en decisiones de planificación acerca del volumen planificado (unidades o trabajo) de bienes y servicios, precios, promoción y esfuerzos de ventas.

Los principales propósitos de un plan de ventas son: a) reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos, b) incorporar los juicios y las decisiones de la administración en el proceso de planificación es decir en los planes de comercialización, c) suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos de un plan integral de utilidades, d) facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.

### ✓ **Comparación de la Planificación de Ventas con el Pronóstico**

La planificación y el pronóstico de las ventas, son términos que a menudo se confunden. Aunque relacionados entre sí, tienen propósitos claramente definidos. Un pronóstico no es un plan, sino más bien una declaración y / o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación

o materia en particular (el ingreso por ventas), basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en los que se basa. Un pronóstico debe verse sólo como uno de los insumos en el desarrollo de un plan de ventas. La administración de una compañía puede tal vez aceptar, modificar o rechazar el pronóstico. En cambio, un plan de ventas incorpora las decisiones de la administración, las cuales se basan en el pronóstico, en otros insumos y en los juicios de la administración sobre conceptos relacionados, tales como el volumen de las ventas, precios, esfuerzos de venta, producción y financiamiento.

Un pronóstico de ventas se convierte en plan de ventas cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo de la administración de emprender acciones agresivas para alcanzar las metas de ventas. La pronosticación de las ventas, por otra parte, es una función técnica del personal de “staff”.

Es importante hacer una distinción entre el pronóstico de ventas y el plan de ventas, principalmente porque no debe esperarse – ni permitirse – que el personal técnico interno tome las decisiones y exprese los juicios fundamentales de la administración, implícitos en todo plan de ventas. Aún más, es difícil de cuantificar la influencia de los actos de la administración sobre los potenciales de ventas, para los efectos de la pronosticación de las futuras ventas. Por lo tanto, los elementos experiencia y juicio de la administración deben moldear el plan de ventas. Otra razón para identificar al pronóstico de las ventas sólo como uno de los pasos en la planificación de las mismas es que los pronósticos de ventas son condicionales, pues normalmente deben prepararse antes de cualquier decisión o plan de administración en terrenos tales como: ampliación de la planta, cambios de precios, programas

promocionales, programación de la producción, expansión o contracción de las actividades de mercadeo y otros compromisos de recursos. Los pronósticos iniciales y por lo general debe haber más de uno para indicar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior.

✓ **Comparación de los Planes Estratégicos con los Planes Tácticos de Ventas**

En armonía con un plan integral de utilidades, deben desarrollarse planes de ventas tanto estratégicos, de largo plazo, como tácticos, de corto plazo. El caso más común es un plan estratégico de ventas a cinco o diez años y un plan táctico a un año. En muchas de las decisiones de ventas y de producción, se compromete una sustancial cantidad de recursos a través de un periodo de vida que abarca un gran número de años. Las estrategias básicas y las decisiones de ventas y de producción, se compromete una sustancial cantidad de recursos a través de un periodo de vida que abarca un gran número años.

Las estrategias básicas y las decisiones de profunda trascendencia que implican compromisos de recursos y prolongados periodos de vida son difíciles de detener.

A veces, puede resultar útil mirar como actividades diferentes al desarrollo de los planes de ventas a largo y a corto plazo. Sin embargo, ambos deben integrarse, puesto que en todos los aspectos importantes, el plan de ventas de corto plazo deberá encajar perfectamente dentro del plan estratégico de largo plazo.

**Plan Estratégico de Ventas.-** Como un método práctico, una compañía puede programar la terminación del plan estratégico de ventas de largo plazo, como uno de los primeros pasos en el procesos global de planeación.

Los planes de ventas a largo plazo se desarrollan normalmente como cifras anuales. En el plan de ventas a corto plazo se emplean agrupaciones generales de los productos (líneas de productos), considerando por separado los productos y servicios principales y nuevos. Los planes de ventas a largo plazo, generalmente implican análisis profundos de los futuros potenciales del mercado, los cuales pueden desarrollarse sobre una base fundamental integrada por: los cambios en la población, el estado general de la economía, las proyecciones de la industria y, por último, los objetivos de la compañía.

Las estrategias de largo plazo de la administración afectarían a áreas tales como la política de precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos e innovaciones en los actuales, nuevas direcciones de los esfuerzos de comercialización, la expansión o cambios en los canales de distribución y los patrones de costos. La influencia de las decisiones sobre la estrategia administrativa es objeto de una consideración especial en el plan de ventas a largo plazo, primordialmente sobre la base del juicio personal.

**Plan Táctico de Ventas.-** Un enfoque común que se emplea en una compañía para periodos cortos es planificar las ventas para los próximos doce meses, detallando el plan inicialmente por trimestres, y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar el plan de ventas y se modifica añadiendo un periodo futuro, a la vez que se quita el periodo que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas generalmente están sujetos a revisión y modificación sobre una base trimestral. El plan de ventas a corto plazo incluye un plan detallado

para cada producto principal y para las agrupaciones de los productos secundarios. Los planes de ventas a corto plazo suelen desarrollarse en términos de unidades (o trabajo) físicas y en importes de ventas y/o de servicios. Los planes de ventas a corto plazo deben también estructurarse por áreas de responsabilidad de comercialización, (por distrito de ventas), para propósitos de planificación y control. Estos planes pueden, además, significar la aplicación de análisis técnico; sin embargo, el juicio de la administración desempeña un papel importante en su determinación.

El grado de detalle en un plan táctico de ventas está en función del medio ambiente y de las características de la compañía. Un plan de ventas a corto plazo debe ser detallado, en tanto que un plan de largo plazo debe expresarse en términos más generales. Para establecer la política que rijan el grado de detalle en el plan de ventas a corto plazo, la cuestión principal es el uso de los resultados. En primer lugar, la cuestión más importante es la presentación del detalle por áreas de responsabilidad, para los efectos de la planificación y el control. En segundo lugar, el plan de ventas a corto plazo, debe proporcionar el detalle necesario para que otros gerentes funcionales tengan una clara comprensión de las partes del plan de utilidades. Es decir, los gerentes de producción necesitarán de suficientes detalles para planificar los niveles de la producción y las necesidades de capacidad de la planta; el gerente de finanzas necesitará también bastantes detalles para evaluar y planificar los flujos de efectivo, los costos unitarios de los productos, las necesidades de inventarios, etc. En tercer lugar, la cantidad de detalles depende también del tipo de industria de que se trate, del tamaño de la empresa, de la disponibilidad de recursos y del empleo de los resultados por parte de la administración.

#### ✓ **Partes de la Planificación Integral de Ventas**

Partes Fundamentales:

1. Variables externas, identificación y evaluación.
2. Formulación de objetivos y metas generales de la empresa.
3. Desarrollo de estrategias para la compañía.
4. Especificación de las premisas de planificación.

**Tabla No. 13: Partes de un Plan Integral de Ventas**

PARTES	PLAN ESTRATEGICO	PLAN TACTICO
1) Políticas y supuestos de la administración	Amplio y General	Detallado y específico para el año
2) Plan de comercialización (ingresos por ventas y servicios)	Cifras anuales; principales grupos	Detallado; por producto y área de responsabilidad.
3) Plan de publicidad y promoción.	General; por año	Detallado y específico para el año
4) Plan de gastos de distribución (o de ventas)	Gastos fijos totales y variables totales; por año	Gastos fijos y variable por mes y por área de responsabilidad.

✓ **Desarrollo de un Plan Integral de Ventas**

**Paso 1)** Desarrollar las directrices de la administración, específicas para la planificación de las ventas, incluyendo el proceso de planificación de ventas y las responsabilidades por la planificación.

**Paso 2)** Preparar uno (o más) pronósticos de ventas (o del mercado) en congruencia con los lineamientos referentes, incluyendo los supuestos.

**Paso 3)** Compilar todos los demás datos que resulten pertinentes para desarrollar un plan integral de ventas.

**Paso 4)** Con la base en los pasos 1, 2 y 3 anteriores, aplicar la evaluación y el juicio de la administración, al desarrollo de un plan integral de ventas.

**Paso 5)** Asegurar el compromiso de la alta administración para alcanzar las metas que se especifican en el plan integral de ventas.

✓ **Control de las Ventas y Gastos Relacionados**

El desarrollo de un plan realista de ventas, y el compromiso de la administración para su materialización, constituyen la base fundamental del control eficaz de los esfuerzos de ventas y de los gastos de distribución.

Hemos insistido en que los distintos componentes del plan de ventas deben especificar las responsabilidades de la administración, porque en esto es precisamente en lo que se basa un control efectivo.

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, los ingresos por ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución se consideren como un mismo problema, más que como dos diferentes cuestiones separadas. El plan de ventas proporciona las metas que habrá de alcanzar la función de ventas. El ejecutivo de más alto nivel en el área de comercialización tiene la responsabilidad general por el control de las actividades de ventas.

Normalmente, las cuotas individuales de ventas para los vendedores deben ser congruentes con el plan de ventas, si bien en algunos casos quizá existan razones temporales para el desarrollo y asignación de cuotas para ciertos vendedores que rebasan las expectativas realistas o que, en otros casos, están un tanto por debajo de las mismas. Sin embargo, en tales situaciones, las metas de ventas, los presupuestos de gastos y otros objetivos incluidos en el plan de ventas, deben representar expectativas realistas. El control en la

función de ventas, como en todas las demás funciones, se logra a través de las acciones de la alta administración.

Las metas de ventas, los planes promocionales y las actividades de distribución (gastos de distribución) constituyen metas básicas. Se trata de metas relativamente generales, que sugieren la necesidad de numerosas normas específicas, de aplicación a corto plazo, como parte del esfuerzo total de control hecho por la administración superior.

El control eficaz de las actividades de ventas exige también la emisión de informes periódicos de desempeño, por áreas de responsabilidad, que incluyen tanto ventas como gastos. Tales informes normalmente deben prepararse y distribuirse cada mes. Sin embargo, ciertas actividades y problemas críticos de ventas tal vez requieran la elaboración de informes de desempeño semanales o incluso diarios. Los informes de desempeño para la función de comercialización, deben ser elaborados por el personal del área de finanzas y distribuirse inmediatamente después de terminado el periodo.

- **Planificación y control de los costos de la mano de obra directa**

En algunas compañías, los costos de la mano de obra son de mayor cuantía que todos los demás costos combinados. En la planificación y control de los costos de mano de obra se involucra: 1) necesidades de personal, 2) reclutamiento, 3) capacitación y adiestramiento, 4) descripción y evaluación de puestos, 5) medición del desempeño, 6) negociaciones con el sindicato, 7) administración de sueldos y salarios. Cada uno de estos problemas puede ser predominante en variadas situaciones. Un programa integral de planificación y control de utilidades debe incorporar enfoques apropiados, aplicables a cada una de estas áreas problema. Por supuesto, un programa de

planificación y control no puede resolver problemas especiales de personal, pero dirige hacia ellos una cuidadosa consideración y ayuda a colocarlos en perspectiva.

La eficaz planificación y el control de los costos de la mano de obra, a largo y a corto plazo, beneficiarán tanto a la empresa como a sus empleados.

Los costos del trabajo (o mano de obra) comprenden todos los desembolsos relacionados con los empleados: ejecutivos del nivel más alto, personal administrativo del nivel medio, funcionarios de asesoría (staff), supervisores y trabajadores calificados y no calificados. Para planificar y controlar de manera efectiva los costos.

En general, la mano de obra se clasifica como directa o indirecta. Los costos de la mano de obra directa comprenden los salarios que se pagan a los empleados que trabajan directamente en una producción específica. Al igual que los costos de los materiales directos, los costos de mano de obra que pueden identificarse de manera directa con una producción específica se definen como costos directos. Los costos de la mano de obra indirecta incluyen todos los demás costos del trabajo, como son los sueldos de supervisión y los salarios que se pagan a quienes hacen herramientas, al personal de reparaciones, los almacenistas y vigilantes. Los costos combinados del material y de la mano de obra directos, se conocen, en general, como costos primos del producto.

La mano de obra directa de Transportes Edreval S.A. se constituye por los choferes profesionales, los mismos que laboran en jornadas diurna y nocturna.

- **Planificación y control de gastos: gastos de distribución y de administración**

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de gastos pueden resultar bien sea en mayores o en menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

Algunas compañías recortan los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios. Inevitablemente tales decisiones de corto alcance, si bien reducen en forma temporal los gastos, pronto originan mayores costos debido a las descomposturas, máquinas ineficientes, empleados frustrados, tolerancias de maquinaria defectuosa, elevados costos de reparaciones y cortas vidas de los activos. El control de costos debe ligarse con firmeza con: 1) las futuras metas y las operaciones planificadas y 2) las responsabilidades organizacionales. La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones (tales como programas de trabajo, productos, políticas de la administración y variables ambientales).

#### ✓ **Diferencia entre Costo y Gasto**

Para propósitos de la contabilidad financiera, el costo se define como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en

gasto cuando “rinde sus beneficios” en el futuro. Por consiguiente, una cuenta de costo es una cuenta de activo (por ejemplo, el inventario). El gasto se define como un desembolso que se consume corrientemente, o como un costo que “ha rendido ya su beneficio”. Para fines de la contabilidad administrativa, estos términos no se definen con tal rigidez, pues” a veces se utilizan para significar un activo y en otras ocasiones un gasto”

#### ✓ **Clasificación de los costos por áreas de responsabilidad**

Dado que el control se ejerce a través de responsabilidades, es necesario que los costos se planeen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad. El catálogo de cuentas que emplea el departamento de contabilidad y el diseño de los presupuestos se planifiquen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad.

Las asignaciones de costos, esenciales para los propósitos de la contabilidad financiera (costeo del producto, etc) resultan inapropiadas para fines de control. Por lo general, es arbitraria la base que se usa para la asignación de un gasto y el importe resultante no es controlable por la unidad organizacional. Conceptualmente, insistimos en que la asignación de costos es por lo general incongruente con los objetivos del control.

#### ✓ **Comportamiento del costo**

El conocimiento del comportamiento del costo, es decir, la respuesta de un costo a diferentes volúmenes de la producción, resulta esencial en la planificación y el control de costos. Puede percibirse el comportamiento del costo ya sea desde el ángulo ventajoso de la empresa en su conjunto (como en el análisis de costo – volumen – utilidad) o bien en el contexto de un centro de responsabilidad específico (como es necesario en la planificación y control de

los costos). El comportamiento del costo plantea un aspecto práctico: al aumentar o disminuir la producción (nivel de actividad) en un centro de responsabilidad, ¿Qué ocurre (o debería ocurrir) con cada gastos asignado a este centro? Cuando los gastos (o los costos) se miran en relación con los cambios en la producción, surgen tres distintas categorías de gastos.

- 1) **Gastos fijos.-** Son aquellos que, mes a mes, se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado. En vista de que todo gasto puede cambiar, debe aplicarse este concepto: a) a una escala realista o relevante de fluctuación en la producción y b) en relación con una serie dada de condiciones (políticas de la administración, limitaciones de tiempo y características de la operación). Como ejemplos de gastos fijos se tienen: los salarios, los impuestos sobre la propiedad, los seguros y la depreciación (en línea recta).
- 2) **Gastos variables.-** Son aquellos que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen del trabajo realizado. La producción debe medirse en términos de alguna base de actividad, como el número de unidades completadas, las horas de mano de obra directa, el valor de las ventas o el número de visitas de servicio, según sean las actividades del centro de responsabilidad. Ejemplos de costos variables en una fábrica son los materiales directos, la mano de obra directa, el consumo de energía eléctrica, etc.
- 3) **Gastos semivARIABLES.-** Son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos. Al cambiar la producción, los gastos semivARIABLES cambian en la misma dirección, pero no en proporción a la fluctuación en la producción.

✓ **Gastos controlables y no controlables**

La diferencia entre gastos controlables y no controlables está íntimamente relacionada con la clasificación de gastos por áreas de responsabilidad. Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad de un gerente específico. Debe tenerse cuidado al respecto, porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco específico de responsabilidad y de tiempo. Por ejemplo, los gastos de un área de responsabilidad en particular, generalmente incluyen algunos gastos, como los sueldos de supervisión, que por lo común no son controlables dentro de la propia área de responsabilidad sino más bien a niveles superiores de la administración. Dentro del área de responsabilidad, tales gastos pueden clasificarse apropiadamente como no controlables; pero cuando se les mira en términos de segmentos organizacionales más amplios o en el contexto de la empresa en su conjunto, los salarios sí son controlables. En forma semejante, gastos como la depreciación normalmente son no controlables dentro del corto plazo, pero sí lo son a larga. En el caso de la depreciación, las decisiones de la administración sobre las adiciones de capital determinan el monto del subsecuente gasto de depreciación. En último análisis, todos los gastos son controlables dependiendo del nivel de responsabilidad y del efecto del tiempo.

El concepto de la controlabilidad es útil para el control de los gastos, si la clasificación de los costos se relaciona con las áreas o centros de responsabilidad. Cada gasto en un centro de responsabilidad debe ser claramente identificado, bien sea como controlable o como no controlable, dentro de ese centro específico.

✓ **Reducción de costos y control de costos**

Los programas de reducción de costos (o de gastos) se dirigen a esfuerzos específicos para reducir los costos por medio de mejorar los métodos, redistribuir el flujo del trabajo y simplificar los productos.

En un sentido general, el control de costos incluye la reducción de costos. En un sentido más concreto, el control de costos puede concebirse como los esfuerzos de la administración por alcanzar metas dentro de un medio operacional en particular. La administración debe acometer el problema de los costos de varias maneras, como programas de reducción de costos. A menudo, es recomendable atender por separado los conceptos de reducción de costos y control de costos.

#### ✓ **Planificación de Gastos**

Al desarrollarse el plan táctico de utilidades, deben evaluarse con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad. En armonía con el concepto de participación, la planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de administración. La participación es esencial en el desarrollo de presupuestos realistas de gastos para cada área de responsabilidad. La planificación de todos los gastos debe basarse en las producciones planificadas.

#### ✓ **Planificación de los Gastos de Distribución (o de Venta)**

Los gastos de distribución comprenden todos los costos relacionados con la actividad de vender, la distribución y la entrega de los productos a los clientes. La cuidadosa planificación de dichos gastos afecta favorablemente al

potencial de utilidades de la empresa. Los dos aspectos principales en la planificación de los gastos de distribución son los siguientes:

- 1. Planificación y coordinación.-** En el desarrollo del plan táctico de utilidades, es esencial lograr un equilibrio “económico” favorable entre el esfuerzo de ventas y los resultados (ingresos) de las ventas.
- 2. Control de los gastos de distribución.-** El control es especialmente vital, ya que: a) los gastos de distribución constituyen frecuentemente una parte substancial de los gastos totales, b) tanto la gerencia de ventas como el personal de esta función, tienden a considerar tales gastos con alguna ligereza (y en ocasiones con espíritu derrochador, como es el caso de los gastos de representación). En el control de los gastos de distribución se observan los mismos principios de control que para los gastos indirectos de la fábrica. El control debe construirse en torno a los conceptos de a) áreas de responsabilidad y b) objetivos de los gastos.

El ejecutivo de comercialización de más alto nivel tienen fundamentalmente la responsabilidad directa de planificar el equilibrio económico óptimo (orientado al potencial de utilidades) en: 1) el presupuesto de ventas, 2) el presupuesto de publicidad y 3) el presupuesto de gastos de distribución. Por lo tanto, la planificación y el control de utilidades mira a las ventas, la publicidad y los gastos de distribución como un solo problema básico, en vez de tres problemas diferentes. Este enfoque resulta lógico debido a las interrelaciones entre los mismos. El presupuesto de ventas se apoya sólidamente en el programa promocional.

Se planifican los desembolsos esenciales para llevar a cabo las fases de promoción, comercialización y distribución. Estas estimaciones de gastos

se convierten entonces en una parte importante de los datos que alimentan el desarrollo del plan de utilidades. Los insumos de información se incluyen por separado en: 1) el plan de promoción y publicidad y 2) el presupuesto de gastos de venta.

Los gastos de distribución comprenden las principales categorías: 1) gastos de la oficina matriz y 2) gastos incurridos en el campo. La estructura de la planificación debe apegarse a la base sobre la cual estén organizados los esfuerzos de ventas.

✓ **Preparación de presupuestos de Gastos de Distribución (o de venta)**

Los gastos de distribución no son costos de productos ni tampoco se asignan a productos específicos. Debe desarrollarse un plan separado de gastos de distribución para cada área de responsabilidad en la función de distribución.

El más alto ejecutivo de comercialización tiene la responsabilidad global de desarrollar los planes o presupuestos de gastos de distribución. Siguiendo el principio de la participación, al gerente de cada área de responsabilidad debe asignársele responsabilidad directa para el plan de gastos de distribución de su departamento. El gerente de promoción debe ser responsable de desarrollar el plan promocional, y los gerentes distritales de ventas deben tener la responsabilidad del desarrollo tanto de sus planes de comercialización como de sus presupuestos de gastos de distribución. La aprobación final de los planes de gastos es responsabilidad de la administración superior.

Igual que con la planificación y el control de gastos en otras áreas funcionales, existe una serie de problemas especiales en la planificación de los gastos de distribución.

Para determinar la asignación promocional y de publicidad se emplean varios métodos, los que se utilizan con mayor frecuencia pueden enumerarse como: a) una asignación arbitraria, b) la totalidad de fondos disponibles, c) la igualdad competitiva, d) un porcentaje de las ventas, e) una suma fija por unidad, f) las utilidades del año pasado, g) el rendimiento sobre la inversión y h) el método de tareas específicas.

El presupuesto de promoción y publicidad debe ser responsabilidad directa del gerente de publicidad. El presupuesto detallado de promoción debe ser presentado al comité de presupuestos, junto con el presupuesto de ventas. Ambos planes deben aprobarse o rechazarse como una unidad. De esta manera, el departamento de presupuestos recibe el presupuesto de promoción detallado y aprobado, para que se incorpore en el plan global de utilidades. Para fines analíticos los planes de desembolsos que se incluyen en un presupuesto de asignaciones, deben mirarse como gastos fijos. El monto total del gasto para el periodo, se determina según la política de la alta administración.

#### ✓ **Planificación de los Gastos de Administración**

Son gastos de administración todos los gastos que no sean de producción ni de distribución, y los mismos se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, más que ejecutar ninguna función en particular. En virtud de que una gran parte de los gastos de administración son más bien de carácter fijo que variable, persiste la idea de que no pueden controlarse. Aparte de ciertos sueldos de la alta administración, la mayoría de los gastos de administración son fijados por

decisiones de la gerencia. Es común encontrar gastos de administración cuyos “montos exagerados” quedan justificados cuando se miden por el volumen de negocios realizado. Los gastos generales y de administración se encuentran más bien cercanos a la alta gerencia y por lo tanto, existe una firme tendencia a soslayar su verdadera magnitud y sus defectos sobre las utilidades. Cada renglón de gastos de administración debe identificarse directamente con un centro o área de responsabilidad, cuyo gerente debe ser responsable por la planificación y el control del gasto. Este fundamento del control de los gastos adquiere particular importancia en los costos administrativos, porque a menudo no se identifica con precisión la responsabilidad en los gastos de índole general. Por esta y otras razones, muchas compañías han encontrado útil aplicar en el área de los gastos de administración el concepto de los gastos fijos y gastos variables; en tales casos, los gastos variables comúnmente se relacionan con el monto total de las ventas. Este enfoque tiende a resaltar el hecho de que, cuando desciende el volumen, algunos de estos gastos deben disminuir también, o bien, es el potencial de utilidades el que baja.

Los presupuestos de gastos de administración para cada área de responsabilidad, después de su preparación por los respectivos gerentes, deben someterse a aprobación por la alta administración, en la misma forma que se ha comentado para todos los demás presupuestos.

Dado que la mayoría de los gastos de administración son fijos, un análisis de los registros históricos con frecuencia proporciona una base sólida para su presupuestación.

#### ✓ **Planificación de Gastos en Empresas no Fabricantes**

Una empresa cuyas actividades no sean de producción debe desarrollar presupuestos de gastos de administración y gastos de distribución, por áreas o centros de responsabilidad.

De modo similar al de las compañías manufactureras, cada gerente que tenga responsabilidades y facultades para incurrir en costos y gastos, debe participar activamente en la planificación de los mismos para su respectiva área o centro de responsabilidad. Los gastos deben clasificarse como fijos o variables. Uno de los problemas que se presentan en los presupuestos flexibles es la selección de medidas apropiadas para las actividades de las distintas áreas de responsabilidad. En las empresas no fabricantes, el monto neto de las ventas es apropiado para algunas áreas de responsabilidad, en tanto que el número de transacciones puede resultar más adecuado para otras.

- **Planificación y control de Desembolsos de Capital**

La presupuestación de capital y el proceso de planificar y controlar los desembolsos estratégicos (de largo plazo) y táctico (de corto plazo), para la ampliación y contracción de la inversión en activos operacionales.

- ✓ **Definición de Desembolso de Capital**

Un Desembolso de capital es un uso de fondos (esto es efectivo) para adquirir activos operacionales que: a) ayuden a generar futuros ingresos o b) reduzcan futuros costos. Los desembolsos de capital comprenden activos fijos (es decir, operacionales) tales como propiedades inmuebles, planta, equipo, renovaciones mayores y patentes. Normalmente los proyectos de desembolsos de capital involucran fuertes sumas de dinero, así como otros recursos y deuda, que se inmovilizan durante periodos relativamente prolongados.

Los desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos, ahora, para percibir beneficios económicos más elevados (utilidades) en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gastos en el futuro, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades futuras derivadas de los futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos. Los correspondientes gastos futuros como la depreciación, se identifica con los futuros períodos cuando las adiciones de capital se emplean para los fines a los que se les destinó. Por lo tanto, los desembolsos de capital afectan a las dos fases de la planificación y el control: 1) las inversiones y 2) los gastos.

Un aspecto importante de la planificación de los desembolsos de capital es el problema de asegurar que una compañía tenga la capacidad de producir, de adquirir o de poder entregar lo bienes y servicios que se necesitan para cumplir sus planes de ventas y de servicios. Un importante aspecto al controlar los desembolsos reales de fondos, es el problema de asegurar que los mismos sean congruentes con los planes y que los fondos estén disponibles cuando se incurra en los desembolsos.

#### ✓ **Características de un presupuesto de Desembolso de Capital**

El presupuesto de desembolso de capital es parte importante de un plan integral de utilidades. Se relaciona directamente con los activos operacionales de una compañía, en particular los terrenos, el equipo y otros activos operacionales y el propio efectivo.

Los desembolsos de capital se clasifican en general, en un presupuesto de desembolso de capital, como sigue:

- a) Proyectos mayores de adiciones de capital – estos proyectos habitualmente entrañan futuros compromisos de fondos para activos operacionales, cuyas vidas se extiendan a través de un prolongado período. Tienden a ser proyectos muy especiales y no recurrentes que no representan nuevas direcciones y pasos de gran envergadura, así como avances tecnológicos. Como ejemplos se citan las adquisiciones de nuevos edificios y las renovaciones mayores, mejoras importantes y mantenimiento. A cada proyecto mayor se le asigna una denominación particular.
- b) Desembolsos menores o pequeños de capital – se trata de pequeños desembolsos de capital, poco costosos, recurrentes y ordinarios. Ejemplos de estos son los replazos repetitivos y el mantenimiento de activos operacionales, así como la compra de herramientas y otros accesorios especiales que contribuyen a los futuros ingresos o lo ahorros de costos. Normalmente los desembolsos menores se agrupan en una sola partida mensual para efectos del presupuesto de capital. Las reparaciones y el mantenimiento rutinarios y normales no deben incluirse en el presupuesto de desembolso de capital, sino en los presupuestos de gastos.

La anterior clasificación de desembolsos de capital significa que el presupuesto de desembolsos de capital tiene una fuerte orientación a los proyectos, pues la mayoría de estos entrañan substanciales volúmenes de fondos de tiempo.

Otra característica primordial de un presupuesto de desembolso de capital es su dimensión de tiempo. Las dimensiones de tiempo de un presupuesto de desembolso de capital, deben ser congruentes con el plan integral de utilidades, lo cual significa que un presupuesto de desembolso de capital debe comprender: a) un presupuesto estratégico y b) un presupuesto táctico de desembolsos de capital.

✓ **Orientación hacia los proyectos en el presupuesto de Desembolso de Capital**

A causa del largo periodo de tiempo y de los cuantiosos compromisos de recursos, los desembolsos mayores de capital normalmente se presupuestan como proyectos diferentes. Cada proyecto es particular a un activo o un grupo específico de activos, al monto y fuentes de su financiamiento y a sus respectivos tiempos. Los proyectos mayores reciben un nombre y se numeran. Por lo general, se analizan, se planifican, se aprueban o rechazan, se desarrollan y se controlan de una forma separada. Por lo tanto, el presupuesto de desembolso de capital se compone principalmente de una serie de proyectos identificados y relacionados con dimensiones específicas de tiempo.

✓ **Importancia de la información relacionada con los proyectos**

Un desembolso de capital es de trascendencia para las operaciones en el curso de cada entidad. También es importante la información que se utiliza en el análisis y la evaluación de los proyectos sustitutos o alternos. Los datos que se empleen deben ser confiables, precisos y pertinentes, porque la administración

superior tal vez utilice estos datos para llegar a una decisión acerca del presupuesto de desembolsos de capital. Sin embargo, esta es una de las principales debilidades del proceso de desembolsos de capital. Los elementos de los datos pueden clasificarse y disponerse en forma de matriz.

**Tabla No. 14: Elementos Financieros y NO Financieros.**

	EXTERNOS	INTERNOS
Financieros	. Tendencias del Mercado	. Flujos de salida de efectivo . Flujos de entradas de efectivo
No Financieros	. Regulación gubernamental	. Volúmenes operacionales . Impacto de la productividad

Uno de los elementos más importantes debe ser la perspectiva de un presupuesto de desembolsos de capital, está constituido por los flujos de salidas y entradas de efectivo:

1. Flujos de salidas de efectivo: Comprenden el costo del proyecto en términos de las erogaciones de efectivo efectuadas en varias ocasiones de la vida de un proyecto. Debe tomarse en consideración las probables reglamentaciones gubernamentales y los más recientes adelantos tecnológicos. Asimismo, debe estimarse el valor de desecho del equipo viejo, las pérdidas fiscales incurridas en la disposición del mismo. Debe

considerarse, igualmente, el costo de los fondos necesarios que se tomen en préstamo.

2. Flujos de entradas de efectivo: Deben planificarse con cuidado, por periodos de tiempo, los ingresos de efectivo esperados, deducidos ya los gastos de operación que habrá de desembolsarse en efectivo. El análisis del flujo de entradas de efectivo debe planificarse muy cuidadosamente pues con frecuencia las estimaciones son “o demasiado optimas o demasiado pesimistas”.

#### ✓ **Dimensiones del tiempo en el Presupuesto de Desembolso de Capital**

Debido a las dimensiones estratégicas y tácticas de tiempo en un plan integral de utilidades y de la propia importancia de los proyectos de desembolso de capital, el presupuesto de desembolso de capital abarca tres distintas dimensiones de tiempo: 1) Una dimensión de tiempo requerida por un proyecto en particular, que se adelanta lo más lejanamente en el futuro, 2) una dimensión de tiempo de conformidad con el plan estratégico de utilidades de largo alcance y 3) una dimensión del tiempo congruente con el plan de utilidades de corto plazo. Por lo normal, el presupuesto de desembolsos de capital se prolonga más allá del plan de utilidades de largo alcance, a causa de la naturaleza de largo plazo de algunas adiciones de capital. Estas dimensiones de tiempo relativas a los proyectos se ilustran, para un caso típico. Observe que el plan estratégico de utilidades tiene una dimensión de tiempo de cinco años, el plan táctico de utilidades, de un año y el plan de desembolso de capital se extienden por un periodo de catorce años.

Los proyectos menores de desembolso de capital no pueden, o no necesitan, planificarse en detalle con gran anticipación. Las adiciones de capital de este

tipo por lo general incluyen compras de mobiliario y herramienta de relativamente bajo costo, renovaciones menores y reparaciones repetitivas de capital. Estos desembolsos menores suelen mostrarse en una sola partida, o con un monto abierto, el presupuesto de desembolso de capital.

El presupuesto táctico de corto plazo de desembolso de capital, muestra los detalles de los proyectos solo para un año. Sin embargo, la asignación anual para los desembolsos menores de capital, difícilmente puede planificarse en detalle. Por lo tanto, el método acostumbrado para dichas partidas es emplear una suma no designada, como “apropiación” abierta, la que se detalla por áreas o centros de responsabilidad y no por proyectos.

#### ✓ **Beneficios de un Presupuesto de Desembolso de Capital**

Un presupuesto de desembolso de capital brinda numerosos beneficios, desde los ventajosos puntos de vista de la planificación y el control administrativos. El presupuesto de desembolsos de capital permite a la administración ejecutiva planificar el monto de los recursos que deben invertirse en adiciones de capital, para satisfacer las demandas de los clientes, cubrir las exigencias que impone la competencia y asegurar el crecimiento. El proceso presupuestal para las adiciones de capital es esencial para que la administración evite: a) la ociosidad de la capacidad operacional, b) la capacidad excede y c) las inversiones en capacidad que produzcan un rendimiento menos que suficiente sobre los fondos invertidos.

El desarrollo de un presupuesto estratégico y de un presupuesto táctico, de desembolso de capital, es también beneficio porque exige sanas decisiones de desembolso de capital por parte de la administración superior. Mediante este proceso, la administración puede desarrollar y evaluar con cuidado distintos

desembolsos alternos de capital. Con mucha frecuencia, la administración se ve obligada a racionar sus necesidades de capital al escoger entre las diversas alternativas aceptables. No se trata simplemente de cuanto puede gastar la empresa (en efectivo), sino cuanto puede asignarse a nuevos proyectos en términos de personal, esfuerzo y supervisores, dándoles preferencia sobre las operaciones en curso. El presupuesto de desembolso de capital enfoca también la atención de la administración ejecutiva sobre los flujos de efectivo, un crucial y a menudo desentendido problema. Por último, el presupuesto de desembolsos de capital intensifica la coordinación entre los centros de responsabilidad por que las decisiones acerca de nuevas adiciones de capital con frecuencia afectan a toda la compañía, aunque no es la misma forma para todas las unidades de la organización. En algunos casos muchos de los proyectos serán mutuamente excluyentes y serán motivo de decisiones de “selección” por la administración superior. En estos casos, varios proyectos serán mutuamente dependientes. Por lo tanto, los diversos proyectos deben presentarse como un solo paquete. Las relaciones entre los proyectos, como las señaladas, requieren una cuidadosa coordinación entre los distintos centros de responsabilidad.

✓ **Responsabilidades en el Desarrollo del Presupuesto de Desembolso de Capital**

El ejecutivo de más alta jerarquía, trabajando junto con los demás miembros de la administración ejecutiva, tienen la responsabilidad primaria en el presupuesto de adiciones de capital. Sin embargo, la responsabilidad principal en los proyectos y otros presupuestos, debe incluir a los gerentes divisionales y de departamento. Deben establecer políticas y procedimientos para fomentar la ideas y las propuestas de adiciones de capital, provienen de fuentes internas a incluso de fuera de la compañía.

Deben establecer procedimientos para desembolsos mayores de capital, que aseguren el análisis y la evaluación apropiados de los mismos. Muchas compañías informan que deben protegerse contra una tendencia a ignorar una propuesta que, a simple vista, pueda parecer no tener gran potencial pero que en realidad pueda ser económicamente atractiva. Los referidos procedimientos deberán exigir que el autor de la propuesta la presente por escrito incluyendo: 1) una descripción de la misma, 2) las razones en que funda sus recomendaciones, 3) las fuentes de los datos pertinentes, 4) las ventajas y desventajas de la propuesta y 5) las fechas recomendadas de inicio y terminación. Con base en el análisis ajustado a estos lineamientos, la administración superior puede decidir desechar las propuestas y proseguir con el análisis y la evaluación futuros, sobre una base de proyectos designados.

Las solicitudes para la inclusión en el presupuesto de desembolsos menores de capital deben provenir de los gerentes de las áreas o centros de responsabilidad, porque ellos tienen la responsabilidad primordial de estimar las necesidades de su operación en particular y de su subsecuente control.

Un ejecutivo, que pudiera ser el de finanzas o el ingeniero en jefe, debe ser el principal responsable de coordinar el desarrollo de los presupuestos de desembolsos de capital.

#### ✓ **El proceso del presupuesto de desembolso de capital**

En vista que los desembolsos de capital entrañan el compromiso a largo plazo de considerables cantidades de recursos, las decisiones relativas a los mismos tienen efecto trascendental sobre la salud económica a largo plazo, de una compañía. El hecho sugiere las necesidades de análisis y la planificación

cuidadosos, por parte de la administración superior. Una decisión desafortunada acerca de los desembolsos de capital, no puede a menudo revertirse antes de que se vea seriamente afectada la salud financiera de la empresa. La inadecuada atención por parte de la administración superior, a una adición de capital, puede tener como consecuencias una sobre inversión o sub inversión y el consecuente deterioro de la posición competitiva de una compañía de la industria.

Una administración cautelosa no debe llevar acabo una adición de capital a menos que: a) sea necesaria para la continuidad de las operaciones o b) sea probable que genere un rendimiento por lo menos igual, al objetivo de largo plazo relativo al rendimiento sobre la inversión. A causa de la importancia de la solidez en las decisiones de desembolso de capital, la administración debe diseñar un proceso sistemático para desarrollar el presupuesto de desembolso de capital, tanto a largo como corto plazo.

Proceso para planear y controlar desembolsos de capital

FASE	COMPONENTE (ACTIVIDAD)
1	Identificar y generar proyectos de adiciones de capital y otras necesidades – esta actividad debe ser continua en la mayoría de los casos.
2	Desarrollar y afinar propuestas de adiciones de capital – recabar datos relevantes sobre cada propuesta, incluyendo cualquier alternativa relacionada.
3	Analizar y evaluar todas las adiciones de capital, propuestas y alternativas. Debe ponerse énfasis en la validez de los datos financieros y operacionales en que se fundan.

- 4 Tomar decisiones sobre desembolsos de capital, en las que se acepten las mejores alternativas, así como la asignación de designaciones de proyectos a las alternativas seleccionadas.
- 5 Desarrollar el presupuesto de desembolso de capital:
  - a) Plan estratégico: Reformular y ampliar el plan de largo plazo añadiendo años más en el futuro y eliminando el año pasado.
  - b) Plan táctico: Desarrollar un presupuesto anual detallado de desembolsos de capital, por área o centro de responsabilidad y por tiempo, en congruencia con el plan integral de utilidades.
- 6 Establecer el control de los desembolsos de capital durante el ejercicio presupuestal empleado informes periódicos y especiales de desempeño, por áreas o por centros de responsabilidad.
- 7 Practicar auditorías posteriormente y evaluaciones de seguimientos de los resultados reales de los desembolsos de capital, en periodos subsecuentes a la terminación

✓ **Decisiones de Desembolso de Capital – Evaluación de Proyectos y Propuestas**

Los comentarios que anteceden sobre los presupuestos de desembolso de capital, enfatizan la importancia y las correspondientes responsabilidades de la administración. Las decisiones críticas de desembolsos de capital, son aquellas que tienen que ver con la elección, por la alta administración, entre las distintas alternativas de desembolsos de capital que se le presentan. Tales decisiones deben enfocarse sobre dos problemas esenciales:

- a) Decisiones de Inversión: Seleccionar las mejores alternativas con base en su valor económico para la compañía.

- b) Decisiones de Financiamiento: determinar los montos y las fuentes de los fondos que se necesitan para pagar las alternativas seleccionadas. Este apremio sobre el efectivo, quizá necesariamente limite los proyectos y propuestas que puedan ponerse en marcha.

Los desembolsos de capital se asocian en dos clases de activos: a) activos depreciables, como los edificios y equipo, y b) activos no depreciables, como los terrenos. Los desembolsos de capital para los activos depreciables son mucho más comunes.

Los rendimientos totales, en efectivo, sobre estas dos clases de adiciones de capital, son considerablemente diferentes:

- a. Los activos depreciables tienen, si acaso, un reducido valor de desechos o de recuperación, al final de sus vidas útiles. Por consiguiente, los rendimientos totales esperados, en efectivo, deben incluir tanto la recuperación del costo de inversión como los intereses sólo los intereses.
- b. Los activos no depreciables en general conservan intacta la inversión, al término del período de inversión. Por lo tanto, los rendimientos totales esperados, en efectivo, comprenden por lo general, sólo los intereses.

Las decisiones del financiamiento referente al racionamiento de los limitados recursos entre los desembolsos de capital son importantes; así pues, el ejecutivo de finanzas debe usar un método sistemático para planificar el financiamiento de los desembolsos de capital de la compañía.

Las decisiones en el presupuesto capital, acerca de las alternativas, deben basarse normalmente en una evaluación objetiva del valor de la inversión de

cada alternativa. En esencia, el valor de inversión, es la utilidad dividida entre la inversión.

Tradicionalmente, las compañías miden el valor de inversión empleando dos métodos básicos: 1) los métodos de flujo de efectivo descontado y 2) TIR.

- **Planificación y Control de Flujos de Efectivo**

Una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. Son dos clases de recursos los que fluyen a través de muchos negocios; el efectivo y los activos distintos del efectivo. La planificación y el control de las entradas de efectivo y del correspondiente financiamiento, constituyen una importante función en todas las empresas. La presupuestación de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer un provechoso de su excedente.

Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la compañía, como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. Por ejemplo, si no se invierte el efectivo excedente, se incurre en un costo de oportunidad, es decir, en una pérdida de los intereses que podrían ganarse.

La administración puede controlar los tiempos de los flujos de efectivo de muchas maneras, tales como: Incrementar la eficacia de las actividades de crédito y cobranzas, efectuar pagos con letras a plazo fijo en vez de con cheques, hacer los pagos precisamente el último día de los períodos de descuento, así como notificar los pagos y conceder descuentos sobre las ventas de contado. La administración del efectivo es importante en las empresas, sean grandes o pequeñas.

Muchas instituciones de préstamos exigen proyecciones de los flujos de efectivo antes de entregar préstamos de cierta cuantía.

### ✓ **El Centro de la Planificación del Efectivo**

Un presupuesto de efectivo muestra los flujos de entradas y de salidas de efectivo, así como la posición final, por subperíodos, para un lapso específico.

La mayor parte de las compañías debe desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. El presupuesto de efectivo de corto plazo, forma parte del plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes: 1) los ingresos de efectivo planificados y 2) los desembolsos de efectivo planificado.

Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, se determinan las posiciones inicial y final de caja, para el período presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y de salidas de efectivo indicará: 1) la necesidad de financiar varios déficit de caja o 2) la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable. El presupuesto del efectivo se relaciona directamente con otros planes, tales como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuestos de desembolsos de capital. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y de salidas del efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones, a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo son:

1. Determinar la probable posición de caja al fin de cada período, como resultado de las operaciones planificadas.
2. Identificar los excedentes o déficit de efectivo por períodos.
3. Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
4. Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
5. Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

El presupuesto de caja se basa casi exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe trabajar muy cerca con los demás gerentes, cuyas decisiones puedan afectar de manera directa a los flujos de efectivo.

Un programa integral de planificación y control de utilidades crea las bases para un presupuesto realista de caja. Debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren de efectivo – las operaciones, los desembolsos de capital, etc.

#### ✓ **Horizontes de Tiempo en la Planificación y Control del Efectivo**

Las características y la importancia de los continuos flujos de entradas y de salidas de efectivo en un negocio denotan que la planificación y el control del efectivo debe cubrir tres diferentes horizontes del tiempo: el de largo plazo, el de corto plazo y el inmediato.

El horizonte del efectivo en el largo plazo debe ser congruente con las dimensiones de: a) el plan estratégico de utilidades de largo plazo y b) los proyectos de desembolso de capital. Planificar los flujos de entradas de efectivo a largo plazo, así como los flujos de salidas de efectivo a largo plazo, es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance del efectivo se enfoca en los flujos de entradas de efectivo más relevantes.

El horizonte del corto plazo del efectivo debe ser congruente con el plan táctico de utilidades de corto plazo. La planificación de efectivo para este horizonte del tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, que se relacionan de manera directa con el plan anual de utilidades. El presupuesto de caja a corto plazo se desarrolla principalmente con base en las distintas cédulas de presupuesto.

El horizonte inmediato del tiempo se emplea en muchas empresas, principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua. Su objetivo primordial es asegurar que no se creen déficit ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo. Minimiza, también, el costo de oportunidad de los saldos de excedentes de efectivo, al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

- ✓ **Métodos que se usan para desarrollar un Presupuesto de Efectivo o de Caja**

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos es el método de ingreso y desembolsos de efectivo, el cual se basa en el análisis detallado de los aumentos y la disminución en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos tales como el de ventas, el de gastos y el de desembolsos de capital. Es simple de elaborar y es apropiado cuando se usa un plan desarrollado de utilidades. Con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo, como parte del plan anual de utilidades. En cambio este método no es adecuado para el plan de utilidades a largo plazo, el que es más general. Los planes fundamentales que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado para traducirlos, de una base de acumulación, a una base de efectivo.

El otro método al que nos referimos se llama Método de Contabilidad Financiera. El punto de partida en este método es la utilidad neta planificada, la que muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo.

Después, se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalles en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre flujos de entrada y salida de efectivo. Para una serie de planes básicos comunes, ambos métodos arrojan los mismos resultados de flujo de efectivo, los cuales difieren con respecto al volumen de los detalles que se logran.

- ✓ **Método de Ingresos y los Desembolsos de Efectivo para calcular los ingresos de Efectivo**

Los flujos de entrada de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Si estas partidas han sido incluidas en el plan de utilidades como se ha comentado hasta el momento, el planificar los flujos de entradas de efectivo es cosa realmente simple. Las ventas de contado producen efectivo inmediato; por lo tanto, no hay ningún retardo en el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo.

En el caso de las ventas a crédito, el lapso que transcurre en el punto de la venta y la realización del efectivo, causará un problema. El enfoque fundamental para dicho problema se basa en la experiencia pasada de la cobranza – el período promedio entre la venta y la fecha del correspondiente cobro de efectivo. El gerente responsable por el crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia de los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas en treinta días, sesenta días, etc.; son útiles en la planificación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados, deben reducirse o ajustarse por el probable efecto de las cuentas incobrables.

El tesorero rara vez tendrá gran dificultad en planificar los flujos misceláneos de entradas de efectivo, por conceptos tales como regalías, rentas, intereses y dividendos recibidos sobre las inversiones en acciones de otras corporaciones.

#### ✓ **Planificación de los Pagos de Efectivo**

Se efectúan pagos en efectivo principalmente por concepto de materiales, mano de obra directa, gastos, adiciones de capital, retiro de la deuda y

dividendos pagados a los accionistas. Los presupuestos de estos conceptos de transacciones con efectivo constituyen la base para calcular los flujos planificados de la salida de efectivo. El método de los ingresos y desembolsos de efectivo exige la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como es la depreciación, en los correspondientes presupuestos de gastos que ya se han preparado. La experiencia y la política de la compañía en materia de descuentos sobre compras deben ser tomadas en cuenta en la estimación del lapso que transcurre entre la creación de las cuentas por pagar y el subsecuente pago de efectivo para la liquidación de estos pasivos.

Deben también considerarse las acumulaciones de gastos, así como los pagos adelantados, al determinarse los tiempos de los correspondientes pagos de efectivo. Pueden estimarse los pagos de los intereses sobre las deudas y los impuestos a la propiedad. Las necesidades de efectivo para dividendos debe planificarlas la administración superior, con base en toda la información disponible. Por ejemplo, el monto de los dividendos puede depender de la disponibilidad de efectivo. Los pagos de impuesto sobre la renta no pueden planificarse sino hasta que se plantee la utilidad antes de los impuestos. La afluencia de los fondos por concepto de préstamo, y el reembolso del principal con sus intereses, afectan tanto al flujo de efectivo como al impuesto sobre la renta. Por lo tanto, existe una secuencia de cálculos que usualmente debe ser observada al planificar los flujos de salidas de efectivo.

#### ✓ **Técnicas para mejorar el Flujo de Efectivo**

La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo: La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo, significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la

administración debe concentrar su atención sobre: a) el proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas, b) el proceso de los pagos de efectivo, para retardar los desembolsos y c) las políticas de inversión, para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses. Mejorar los procesos de cobro y de pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ocioso, fortalecerán la posición del interés de una compañía. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suele llamárseles administración del efectivo y, por su propia naturaleza, entrañan la conciencia del costo. La administración del efectivo en una compañía grande es tan importante que las políticas y procesos asociados deben ser objeto de auditorías internas.

Algunas de las formas que frecuentemente se usan para mejorar la eficiencia del proceso de cobros de efectivo se pueden describir en los siguientes términos:

1. Revisar el lapso que transcurre desde la fecha de la venta a crédito de los bienes o servicios hasta la puesta en el correo de: a) las facturas y b) el primer aviso de cargo en cuenta. En la medida en que sea factible, las facturas deben diseñarse en tal forma que constituyan, a la vez, el primer aviso de cargo en cuenta, con los cual se inducirá al cliente a efectuar el pago inmediato. Este desfasamiento cronológico puede evitar un importante efecto adverso sobre la cobranza prematura.
2. Si se conceden descuentos a los clientes por pronto pago, se deberá revisar su efecto sobre la cobranza prematura del efectivo y ver, además, si el descuento es demasiado alto o demasiado bajo; vigilar, también, si la política de descuentos no esta siendo quebrantada en la

compañía. O bien, en el caso de que no se den descuentos, ¿Carga la compañía un interés moratorio por pago atrasado? ¿Cuanto efectivo deja de percibirse por no penalizar el retardo en los pagos?

3. Revisar el proceso de otorgamiento de crédito para determinar si están siendo eliminados los riesgos de cuentas incobrables. Así mismo, ¿Se identifican oportunamente las cuentas morosas y se emprende la acción de cobro antes de que la cuenta se vuelva incobrable?

A continuación se describen algunas de las formas empleadas para mejorar la eficiencia del trámite de los pagos de efectivo.

1. Hacer todos los pagos precisamente el último día, sin que se incurra en penalización.
2. Hacer todos los pagos mediante cheques de preferencia en viernes, para maximizar la flota a favor de la compañía. No recurrir a “transferencias cablegráficas” a menos de que sea indispensable hacerlo. El envío menos frecuente de correspondencia, incrementa el flujo de efectivo y reduce el esfuerzo de trabajo de oficina.
3. Aprovechas todos los descuentos por pronto pago.
4. Establecer las políticas y un procedimiento de y tramite de pagos que minimicen la posibilidad de pagos fraudulentos efectuado s por los empleados de la compañía.

Toda compañía debe desarrollar una política específica acerca de la inversión del efectivo que se halle temporalmente ocioso. Dicha política debe ser específica en cuanto algunos aspectos tales como: a) tipos y mezcla de valores aceptables, b) informes mensuales y vigilancia de la cartera y c) salvaguarda y disposición de las inversiones temporales.

Por último, las responsabilidades por la administración del efectivo, deben especificarse en términos de áreas o centro de responsabilidad, con una responsabilidad global designada.

✓ **Planificación y Control del Efectivo en una Compañía no Fabricante**

En todo tipo de compañía, la administración del efectivo es vital. Principalmente en las empresas comerciales tanto detallistas como mayoristas, se necesita la administración del efectivo por que a menudo deben mantenerse grandes y costosos inventarios y se recurre también a un amplio crédito para mantenerlos. Es esencial un plan completo de las operaciones al desarrollar un presupuesto realista de caja. Una línea de crédito con las instituciones bancarias de préstamo, frecuentemente dependen de un plan realista de ventas apoyado en un plan integral de utilidades. El presupuesto de caja en los negocios detallistas y mayoristas, se desarrolla de manera similar a la que se ha descrito e ilustrado, para una empresa fabricante. El control de la posición de caja se ejerce también en forma semejante.

• **Terminación y Aplicación del Plan de Utilidades**

El desarrollo de un plan de utilidades termina con el estado de resultados planificado, el balance general planificado y el estado de flujo de efectivo planificado. Estos tres estados resumen e integran los planes detallados que desarrolla la administración para el periodo que cubre la planificación.

Así mismo informan acerca de los principales impactos de estos planes detallados, sobre las características financieras de la compañía.

Este punto de la planificación de utilidades, el Director de presupuestos tiene una responsabilidad importante. Además de mejorar y diseñar el sistema global el Director de presupuestos ha sido descrito como un consejero para los distintos gerentes, a quienes ayuda en el desarrollo de los planes para cada área o centro de responsabilidad. Ahora han de reunirse las partes en un plan integral de utilidades, lo cual es responsabilidad del Director de presupuestos. Otros subpresupuestos esenciales que aún no han sido comentados son los siguientes:

- 1) estado planificado del costo de los artículos producidos.
- 2) estado planificados del costo de los artículos vendidos.
- 3) estado planificado de los resultados.
- 4) Estado planificado de los flujos de efectivo
- 5) balance general planificado.

✓ **Alternativas en el Desarrollo del Plan de Utilidades**

La parte del trabajo de oficina y el aspecto mecánico del desarrollo del plan de utilidades, pudiera tal vez sugerir que, tan pronto se haya terminado el plan de ventas, pueden seguir una serie de simples actividades oficinescas, que tienen como resultado los presupuestos de producción, de inventarios, de compras, de mano de obra y material. Tal idea es de toda equivocada porque ignora la importancia fundamental de la toma de decisiones, de la formulación de políticas y de la consideración de las acciones alternas a través del proceso de planificación. Hemos resaltado la importancia de la participación de todos los miembros de la administración en el suministro de los “insumos de decisión”.

El desarrollo de insumos de decisión y la preparación de un subpresupuesto por el gerente de cada área o centro de responsabilidad, es el corazón de un programa integral de planificación y control de utilidades.

La selección realizada por la administración, entre numerosas alternativas, es esencial para elaborar un plan realista de las operaciones. En la mayoría de los casos son importantes estas aprobaciones tentativas porque el pleno impacto de una alternativa seleccionada quizá no se alcance a comprender en toda la trascendencia sonó hasta que el plan de actividades haya sido completado y se haya formulado los estados financieros.

La creación de un plan de utilidades no implica normalmente, y probablemente, no deberá implicar un flujo inflexible de planificación y la toma de decisiones entre fase y fase. El desarrollo posterior de otras partes del plan tal vez indique que deba descartarse una alternativa anteriormente seleccionada y se consideren otras alternativas. A través del proceso de construcción, demolición y reconstrucción, puede llegar a desarrollarse un plan de utilidades realista. En ocasiones, un plan que esté casi terminado tienen que destruirse, volver a estudiarse y reconstruirse. Esto puede ser resultado, por ejemplo, de que los deseos de la administración no se vean satisfechos por un determinado margen de utilidad, una razón dada de rendimiento sobre la inversión o un flujo de efectivo. La administración debe desarrollar entonces una estrategia que pueda "voltear" el plan. Por supuesto, para ser realistas, debemos aceptar que quizá haya circunstancias en las que necesariamente tenga que planificarse una pérdida. Pueden emplearse diversos procedimientos, tales como el análisis por razones, para ayudar a la administración aprobar y evaluar los cursos de acción propuestos. Se han expuesto numerosas situaciones para mostrar la forma en la que la administración en el proceso de desarrollar el plan de utilidades tiene que

considerar decisiones alternas. Otras áreas importantes en las que deben considerarse varias alternativas de planificación y hacer selecciones son las siguientes:

- 1. Precios de ventas** – la administración debe fijar políticas de precios y estimar las cantidades de artículos que pueden venderse a un precio dado. La evaluación de factores tales como ,los costos de los productos, el mercado, la tendencias económicas y los precios de la competencia es esencial para seleccionar el precio óptimo.
- 2. Políticas generales de publicidad** - la limitación de los desembolsos para publicidad es un área de decisión en la que deben hacerse selecciones alternas al comienzo del proceso de planificación.
- 3. Expansión o contracción del territorio de ventas y del equipo de ventas** - las decisiones entre estas funciones deben basarse en estudios objetivos y tangibles del potencial del mercado llevados a cabo ya sea por el propio personal de la compañía o por profesionales externos.
- 4. Mezcla de ventas-** la mezcla de ventas se refiere al énfasis relativo que se pone en los distintos productos que vende la compañía. Para tal fin, debe evaluarse la rentabilidad relativa en cada producto. En el análisis de la rentabilidad de los productos, es importante que los costos de estos sean realistas. La identificación de los costos fijos y variables, como se hace en los presupuestos flexibles, constituye un valiosa herramienta para el análisis de los costos diferenciales por productos.
- 5. Equilibrio entre las ventas, la producción y lo niveles de los inventarios** - Los modelos matemáticos y las aplicaciones de computadoras, son especialmente útiles en la selección de la alternativa económica en este crítico problema de coordinación.

6. **Desembolsos para investigación y desarrollo** – Esta es una de las áreas de decisiones alternas que debe basarse primordialmente en los objetivos de largo alcance, en el juicio, en la competencia y en la capacidad de la compañía para financiar las investigaciones.
7. **Desembolso de capital** – Los análisis de costos e ingresos, las evaluaciones de diferenciales de costos e ingresos y los cálculos del flujo de efectivo descontado, son consideraciones básicas para evaluar las alternativas y tomar decisiones en materia de desembolsos de capital.
8. **Prueba de decisiones alternas** – Quizá el aspecto más importante de las decisiones alternas sea proyectar el resultado probable mientras se está creando el plan de utilidades, en lugar de esperar a que se elaboren los estados financieros presupuestados.

#### ✓ **Implantación del Plan de Utilidades**

La prueba definitiva de si los esfuerzos y el costo para desarrollar un plan de utilidades valen la pena, es su utilidad para la administración, se trata de una prueba de costo – beneficio, lo cual plantea algunas preguntas fundamentales: ¿Cómo deben implantarse los planes? ¿Deben seguirse los planes bajo cualquier circunstancia? ¿Debe usarse el plan de utilidades como una medida de presión? ¿Cómo deben utilizarse los niveles superior, intermedio y bajo de la administración?

Hemos hecho notar un plan de utilidades, el siguiente paso es su distribución entre los gerentes de las áreas o centros de responsabilidad en la empresa. Debe desarrollarse el plan con la convicción de que la empresa va a cumplir o rebasar todos los objetivos principales. La participación intensifica la

comunicación, tanto hacia abajo como hacia arriba. Para que sea efectivo este principio, los distintos ejecutivos deben tener una clara comprensión de sus respectivas responsabilidades en su estructuración.

Después de la aprobación de un plan de utilidades, el siguiente paso es su distribución entre los gerentes de las áreas o centros de responsabilidad en la empresa. Téngase presente, que debe prepararse únicamente un número limitado de copias del plan completo de utilidades, las cuales habrán de distribuirse únicamente a los vicepresidentes y a los jefes de ciertos grupos del “staff”. El principio que rige el establecimiento de la política de distribución podría ser tal vez proporcionar una copia a cada miembro del equipo de la administración, de acuerdo con sus respectivas responsabilidades generales, sin olvidar el problema de seguridad.

### **3.3. Planes de Negocio**

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida". (Chain, 1.995)

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

- **Los Propósitos**

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

1. Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Prever situaciones que afectan la rentabilidad.

3. Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
4. Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
5. Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

## **CAPÍTULO IV**

## DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

### 4.1. Planes Financieros a largo plazo (estratégicos)

Para la realización del plan estratégico de la empresa, se tomo en cuenta los criterios de las personas que tienen un amplio conocimiento del negocio es decir al nivel directivo. En primera instancia se debe mirar el enfoque para guiar a la empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, del mercado en el que se desenvuelve, para lograr las metas planteadas.

#### 4.1.1. Determinar la misión/visión

Es aquella que da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual se va a desarrollar y se puede enfocar la organización.

El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

**Misión:** Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

**Visión:** Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

#### **4.1.2. Factores Críticos de Éxito**

Como ya se conoce la situación en la que se encuentra la empresa se analiza los factores críticos de éxito más relevantes de la empresa que son:

- Imagen Corporativa
- Calidad del Servicio
- Servicio Personalizado
- Abastecimiento oportuno
- Tener personal especializado y de calidad

#### **4.1.3. Variables Ambientales**

Es decir las variables ambientales serian: el mercado, el proceso de selección de personal, la capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios, mejoramiento continuo de las actividades.

Las variables ambientales son aquellas que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias.

Se detecta las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que se desenvuelve la empresa, detectando las causas motivantes de la situación actual.

De manera que influye sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa.

#### **4.1.4. Diagnóstico**

En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito.

En este diagnóstico se describe las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aporta recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

**Análisis del mercado, intentando detectar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia.**

A esta altura ya se tiene la visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.

**4.1.5. Objetivos**

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decide los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Se elige aquellos objetivos que más convengan a los intereses de la empresa, optando por:

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad

#### **4.1.6. Elección de estrategias futuras**

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.

La elección de la estrategia se aplicara en función de los gastos de implementación previstos, los resultados que se espera conseguir, el nivel de riesgo que conlleva su aplicación y las probabilidades de éxito estimadas.

#### **Tácticas**

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa.

Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria.

Cada departamento función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo.

La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionara el resto de planes de la empresa.

Cada plan operativo deberá constar de:

- ✓ Objetivos departamentales o funcionales.
- ✓ Acciones a realizar por el departamento o función.
- ✓ Programación y coordinación de dichas funciones entre sí.
- ✓ Presupuestos departamentales o funcional.
- ✓ Establecimiento de controles departamentales o funcionales.

#### **4.1.7. Presupuestos Económicos**

Será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos.

En el se prevé el mes en que se espera que se produzcan los hechos económicos de la empresa: ventas, compras, publicidad, etc. Pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio.

Refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes en que se producen.

### **4.2. Planes Financieros a corto plazo (operativos)**

#### **4.2.1. Análisis Situacional**

En esta sección se promueve una oportunidad de análisis y reflexión sobre temas o acontecimientos pasados relacionados a los resultados de la organización y sobre las características de la situación actual. De este modo, se busca generar un entendimiento compartido sobre la realidad a fin de que el equipo de la organización pueda tomar decisiones basadas en información significativa.

La idea eje es posibilitar que el personal logre visualizar el “cuadro completo” relevante a su organización.

De esta forma, se promueve:

- a) Estudiar los principales hitos de la vida de la organización a fin de identificar aprendizajes y patrones o situaciones que limitan el desarrollo organizacional.

- b) Analizar la situación y tendencias del entorno con el propósito de identificar los principales temas del sector y descubrir oportunidades o riesgos.
- c) Revisar la situación organizacional interna para apreciar los avances y limitaciones en el desarrollo de capacidades de acuerdo a la misión.
- d) Evaluar las características del perfil financiero de la organización con el propósito de conocer la evolución de la capacidad de generar fondos.

#### **4.2.2. Componentes del Plan**

Esta sección se enfoca en estructurar una propuesta que permita posicionar a la organización en una situación expectante, provechosa, y sostenible a partir de la consolidación de sus capacidades y del aprovechamiento de las oportunidades del sector donde opera. Así, en base al análisis y reflexión realizados en la sección anterior, en esta sección se busca consolidar el enfoque de trabajo de la organización y facilitar el desarrollo en sí del plan operativo.

El eje central de esta sección es “elaborar una hoja de ruta” que le sirva a la organización como medio para alcanzar los resultados esperados de forma efectiva. De este modo, los componentes del plan operativo que se desarrollan permiten:

- a) Definir el posicionamiento de la organización en el nicho de mercado que le brinda mayores posibilidades para maximizar su impacto.

- b) Seleccionar los servicios que mejor atienden las necesidades de su segmento objetivo.
- c) Comprender los procesos operativos que soportan la elaboración de productos y servicios así como la operación en general de la organización.
- d) Conformar un equipo humano que comparta una visión y tiene objetivos y roles claros que le permiten alcanzar resultados de impacto sostenible.
- e) Conocer cuáles son las mejores opciones de financiamiento disponibles de acuerdo a los productos y servicios de la organización.

De este modo, al culminar esta sección la empresa TRANSPORTES EDREVAL S.A. contará con una propuesta sólida y viable que le permita reforzar su situación actual y, a su vez, sentar las bases para su viabilidad futura.

Es decir el modelo de planeación operativa constituye una herramienta valiosa para el desarrollo de las actividades de la compañía, porque muestra en forma analítica cada uno de los procedimientos que se debe realizar en el transcurso de un año para el buen desenvolvimiento de la empresa y para cumplir con las funciones asignadas a cada empleado, además proporciona los elementos indispensables y lineamientos generales para encaminar las operaciones de manera efectiva y eficiente.

#### **4.2.3. Desarrollo del Plan**

Se establece los objetivos que viene direccionado del plan estratégico en el cuál los responsables de la organización estipulan los pasos a seguir, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción es decir prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas propuestos, el plan de acción es una guía que brinda un marco o estructura al momento de la realización del proyecto, el mismo que involucra a distintos departamentos y áreas, va directamente relacionado a las personas quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, el mismo que se lo debe realizar durante su desarrollo como al final.

El plan operativo tiene la duración de un año, se pone por escrito las estrategias que se han ideado para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Mediante el plan operativo se ve el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia.

### **4.3. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es una herramienta importante para la salud de la empresa, de igual forma sirve para poder saber la rentabilidad de la organización, es el escenario

de prospección para la planeación financiera en la que se utiliza el modelo de costo volumen utilidad.

Primero realizamos un estado de pérdidas y ganancias, separamos en ítems tanto del vehículo propio como de los vehículos contratados para saber la rentabilidad que cada uno de ellos obtiene a lo largo de 1 año.

Posteriormente se realiza la distribución de los costos de acuerdo a la variabilidad de cada uno de ellos, por lo que detallaremos los costos fijos y variables de la empresa para fijar la función costo operación.

### **La función costo operación**

#### **CF + CV. UnitarioQ**

Con la función costo operación se procede a la realización del estado de contribución en el cuál se obtiene el Margen de Contribución Total para llegar a la Utilidad Neta tanto del vehículo propio como de los vehículos contratados.

Se realiza el punto de equilibrio tanto operacional como el total el mismo que es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades.

Además muestra las magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que con el punto de equilibrio viene hacer el punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de ventas generará utilidades, pero también un decremento generará pérdida, por lo que se debe analizar aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Se realiza diferentes escenarios para ver la mejor opción en la que la empresa se manejaría de primera instancia entre ellos tenemos:

- ✓ Escenario de 4 camiones propios y 0 contratados
- ✓ Escenario de 4 camiones propios y 17 contratados, depreciación vehículo 10 años sin depreciación vehículo antiguo.
- ✓ Escenario de 4 camiones propios y 17 contratados, depreciación ninguna.
- ✓ Escenario de 8 camiones propios y 17 contratados, depreciación vehículo 5 años incremento ventas 20%.
- ✓ Escenario de 6 camiones propios y 17 contratados, depreciación vehículo 5 años incremento ventas 10%.
- ✓ Escenario de 8 camiones propios y 17 contratados, depreciación vehículo 10 años incremento ventas 20%.
- ✓ Escenario de 6 camiones propios y 17 contratados, depreciación vehículo 10 años incremento ventas 10%.
- ✓ Escenario de 8 camiones propios y 17 contratados, sin depreciación ninguna incremento ventas 20%.
- ✓ Escenario de 6 camiones propios y 17 contratados, sin depreciación ninguna incremento ventas 10%.

En cada uno de estos escenarios varia la función costo operación.

## **4.4. Planeación Financiera**

### **4.4.1. Planificación de las Utilidades**

#### **4.4.1.1. Estados Financieros Proyectados**

Se basa directamente con las utilidades de la organización en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y las administración de la empresa son los que prestan atención a los estados financieros proyectados.

Este proceso de estados financieros proyectos se basa en las relaciones reflejadas en los estados financieros pasados de la empresa, por lo que se requiere para elaborar los estados proyectados.

##### **1) Los estados financieros del año anterior**

El estado financiero del año anterior proporciona el estado de resultados de las operaciones de la empresa en el año 2009, indica el valor de las ventas acumuladas tanto del vehículo propio como de los vehículos subcontratados que mantiene la empresa, se determina los costos que ellos generan, la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta para lo cual se realiza un ajuste pertinente ya que está inflado el valor de gastos porque algunas cuentas no corresponden a gastos sino a costos por lo que se analiza y se realiza el estados de resultados ajustado.

##### **2) El pronóstico de ventas de años siguientes**

La entrada clave para los estados proyectados es el pronóstico de ventas, ya que se determina la utilidad a un futuro, en base a las ventas proyectadas se realiza el cálculo de requerimiento de capital de trabajo.

Del estudio de prospección en base a la planeación financiera utilizando el modelo de costo volumen utilidad se determina que financieramente es más conveniente para la empresa trabajar con vehículos propios debido al mayor margen de contribución unitario que genera cada uno por lo que se realizan varios escenarios ya que se tiene vehículos propios como contratados, en dichos escenarios podemos destacar:

- ✓ Escenario de la situación actual en la que se encuentra la empresa 1 camión propio y 20 contratados manteniendo el nivel de ventas según el año 2009
- ✓ Escenario de 4 camiones propios y 17 contratados manteniendo el nivel de ventas según el año 2009.
- ✓ Escenario de 8 camiones propios y 17 contratados incrementando el nivel de ventas.

Para lo cual se realiza la función costo tanto para los vehículos propios como para los contratados con la que se va a manejar el estado de pérdidas y ganancia proyectado.

Para las prospecciones de ventas a aplicarse en los diferentes escenarios se ha considerado las siguientes premisas:

- VENTAS: A partir año 2 se incrementa las ventas en una 10%.

- La evolución de los costos depende del movimiento operacional proyectado.
- Se van modificando la depreciación originada, por la inclusión de los nuevos vehículos.
- La inversión inicial se va a financiar con un 70%.

Se realiza el estado de pérdida y ganancias en dos partes para el vehículo propio y para el contratado para llegar hacer el consolidado.

Su elaboración se fundamenta en el hecho de que la compañía está consciente de la necesidad de contar con un modelo de estas características que permita tener mayor utilidad, a partir del incremento en ventas y la evolución de los costos, por ello los directivos aportan y respaldan en gran medida el desarrollo de este modelo de planeación financiera.

## **4.5. Planificación del efectivo**

### **4.5.1. Flujo de Caja Proyectado**

Es la parte vital de la empresa, es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación y la toma de decisiones.

Para la elaboración del flujo de caja proyectado o también conocido como presupuesto de efectivo, se necesita las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa para un periodo determinado,

La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que permite:

- Anticiparse a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de crédito.

Con el plan de ventas, que se realizó en el plan de utilidades se sabe lo que deberá producir y cuánto. Ello le permite conocer por anticipado las cantidades de vehículos a utilizar y cuánto pagará por ellos.

De igual manera, cuántos operarios requerirá y de qué nivel de salarios, también qué servicios de terceros utilizará y el costo de los mismos.

Igualmente, los gastos de administración del negocio y, las comisiones y gastos de ventas.

Con dicha información, se está en condiciones de hacer un programa de egresos de dinero para un período determinado.

El mismo plan de ventas permite conocer a cuánto ascenderán los ingresos de dinero, mes a mes.

Con toda esta información podrá confeccionar el flujo de caja (programa de ingresos y egresos de dinero) con lo cual asegurará un mayor control sobre el efectivo de su negocio.

Al realizar el flujo de caja se toma en cuenta varios escenarios:

- ✓ Escenario de la situación actual en la que se encuentra la empresa 1 camión propio y 20 contratados manteniendo el nivel de ventas según el año 2009

- ✓ Escenario de 4 camiones propios y 17 contratados
- ✓ Escenario de 8 camiones propios y 17 contratados.

Con en el primer escenario de la situación actual en la que la empresa se encuentra con 1 camión propio y 20 contratados no existe ninguna inversión y por ende ninguna depreciación, solo se mantendrá el valor de rescate que viene de la siguiente manera.

### **Valor de Rescate**

Valor en libros + venta del camión viejo = Total de la Venta

Utilidad de la venta – impuestos = Beneficio Neto

Con el segundo escenario de 4 camiones propios y 17 contratados se proyecta la compra de 3 vehículos nuevos es decir es seria la inversión con la que la empresa podría contar en su momento, con su respectiva depreciación a 5 años como lo estipula la ley, y el valor de rescate cambiará significativamente ya que se programa la venta tanto del vehículo viejo como de los vehículos nuevos.

Una vez realizada los dos flujos de efectivo tanto con el escenario actual como el proyectado se realiza un flujo incremental es decir donde se registran los ingresos y los costos atribuibles al proyecto es decir la diferencia entre la situación propuesta y la situación actual. Para determinar la tasa de descuento se considera cual es el financiamiento que tendría la inversión adicional a realizarse y el nivel de aporte propio, se estima el costo de cada fuente de financiamiento y se saca el costo de capital promedio que vendría hacer la tasa a la que se descuenta el flujo futuro para establecer si los escenarios de prospección que sirvieron de soporte para la elaboración del flujo de fondos determina si la inversión es viable o no.

Es importante saber que en el proyecto que se va a llevar a cabo se debe analizar la rentabilidad y sobre todo si es viable o no, por lo que se tomará en cuenta dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad del proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), ya que ambos conceptos se basan en lo mismo y la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

En la que se realiza el cuadro de la evaluación respectivamente para el cálculo del VAN y el TIR, con el VAN se determina el valor presente de los diferentes flujos de caja futuros, la diferencia entre la inversión inicial y los flujos descontados a una tasa de descuento originados por la inversión, con el cálculo de las proyecciones en ventas, ya que el proyecto que se realiza generará flujos de caja positivos y a lo largo de 5 años habrá un punto en el que se recupere la inversión, y **si a este valor le descontamos la inversión inicial, tenemos el Valor Actual Neto del proyecto.**

El TIR es la tasa de descuento con la que se iguala los flujos futuros con la inversión inicial.

## CAPÍTULO V

# **APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE PLANEACIÓN**

## **5.1. Introducción**

En la actualidad, una proporción de empresas de transporte pesado (especialmente las pequeñas y medianas) desconocen la capacidad de servicio en teoría, la disponibilidad de la misma, y la forma como utilizarla; esta es una debilidad organizacional ya que ignoran las potencialidades de los recursos, por lo que no tienen base de datos para la toma de decisiones.

El modelo de planeación estratégico, operacional y financiero en empresas de transporte es una herramienta de apoyo a la gestión administrativa, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, y así buscar optimizar el proceso desde la planeación como respuesta organizacional a las exigencias del mercado.

El presente trabajo muestra la aplicación del modelo en la empresa TRANSPORTES EDREVAL S.A. con el fin de determinar los requerimientos y especificaciones de la organización en términos de unidades de tiempo y de recursos (vehículo), etc.

Por último, se hace un análisis del proceso estratégico, operativo y financiero de la empresa haciendo énfasis en la capacidad del recurso vehículo y se sugiere recomendaciones para aumentar la productividad operativa.

## **5.2. Elaboración de Planes Financieros a largo plazo (estratégicos)**

## **PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA TRANSPORTES EDREVAL S.A.**

**Misión:** Somos una empresa que brinda las mejores soluciones en servicio de transporte, con seguridad, puntualidad, manejo apropiado de carga, fomentando el desarrollo humano y el manejo con operaciones a nivel nacional. Contamos con un grupo humano altamente capacitado con conceptos claros de nuestra labor más importante “SERVICIO AL CLIENTE”. Lo hacemos de manera ágil, segura profesional y con recursos tecnológicos idóneos.

**Visión:** Ser la mejor opción para nuestros clientes, que nuestro nombre sea sinónimo de Liderazgo y Servicio a nivel nacional e internacional, contando con vehículos de última generación.

### **Valores:**

- Honestidad / Integridad
- Responsabilidad social
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Orientación de Servicio
- Empatía
- Perseverancia

### **Objetivos:**

## **1. Incrementar la participación en el Mercado**

### **▪ Justificación**

La empresa requiere una reestructuración interna del sistema de operación para lo cual se necesita incorporar en su oferta de servicios los generados por vehículos de su propiedad, a fin de que haya la posibilidad de aumentar sus niveles de ingreso por servicios de transporte.

### **▪ Descripción del Objetivo**

Incrementar sistemáticamente la participación de TRANSPORTES EDREVAL S.A. en el mercado de prestación de servicios de transporte público de carga pesada, mercancías y encomiendas.

### **Metas:**

- 1) \$1,425,200.00
- 2) \$1,567,720.00
- 3) \$1,724,492.00
- 4) \$1,896,941.20.
- 5) \$2,086,635.32

### **▪ Estrategias**

- ✓ **Promoción y Publicidad**

- Desarrollar la promoción de nuestro servicio a través de visitas programadas a nuestros clientes más importantes, así como a potenciales nuevos clientes, con personal de ventas debidamente preparados que conozcan profundamente las características, políticas de nuestros servicios, y requerimientos básicos del consumidor.
- Elaborar Volantes y entregarlos en los puntos de mayor afluencia. Éste debe contener las bondades del servicio que se ofrece para y donde puede adquirirlo.
- Otro medio por cual se dará a conocer nuestro servicio será la prensa. Colocar una propaganda en días distintos en los periódicos más comprados tales como: El Comercio y Últimas Noticias para acaparar mayor mercado.
- Una estrategia clave es diseñar propaganda en revistas, específicamente en Buen Viaje, Gestión porque nuestro mercado meta, es decir, el mercado más importante para vender nuestro servicio son gerentes o directores de área de las empresas, éstas revistas son las más vistas por ellos.
- Un medio complementario para vender nuestro producto es el INTERNET mediante la elaboración de una página web para llegar a más consumidores.

## **2. Fortalecer el nivel de desarrollo organizacional de la empresa.**

### **▪ Justificación**

La empresa trabaja de manera espontanea no tiene un sistema administrativo eficiente, existe un débil manejo de personal, ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros.

▪ **Descripción del Objetivo**

Alcanzar un nivel apropiado de desarrollo organizacional que le permita contar con apropiados herramientas para mejorar la calidad de la gestión administrativa.

**Metas:**

- 1) Desarrollo del recurso humano hasta el 1er año.
- 2) Desarrollo de herramientas de gestión 2do año del plan operativo.

▪ **Estrategias**

- Contratación de consultorías, para el buen desenvolvimiento del personal en las diferentes áreas.
- Contratación de personal profesional que diseñe estándares para el buen manejo de las actividades de la empresa.
- Capacitar al personal constantemente en las diferentes áreas en las que se desenvuelven para una mejora en los procesos de la organización.

Estos objetivos son un modelo para que la empresa tome como referencia para desarrolla un modelo de estratégico integral.

### **5.3. Elaboración de Planes Financieros a corto plazo (operativos) (ANEXO B)**

El plan operativo son los pasos a seguir para realizar los objetivos que se plantean en los planes financieros a largo plazo (estratégicos), que a final de año reflejarán como resultado en los estados financieros por su incremento en ventas y utilidad.

Por lo que la estrategia de implementación se basa para un ejercicio económico del 01 de enero al 31 de diciembre, identificando las actividades previsibles, cambios, evaluaciones, actualizaciones, etc.

La muestra del plan operativo a ejecutarse se lo ve en el Anexo B.

### **5.4. Planificación De Utilidades**

#### **5.4.1. Determinación de Ingresos y Egresos**

La información que tiene la empresa no es confiable por lo que es necesario depurar esta clase de información para obtener resultados concretos afines a la actividad operacional de la empresa y obtener resultados positivos para el buen manejo organizacional.

Se determina los totales en Ingresos y Egresos respectivamente.

**Tabla No. 15: Ingresos y Egresos (Vehículo Propio y Contratado)**

INGRESOS	EGRESOS	
	COSTOS	GASTOS
	1,345,076.83	52,496.33

<b>TOTAL</b>	<b>66,489.20</b>	<b>1,397,573.16</b>
--------------	------------------	---------------------

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Al mismo tiempo que se obtiene se separa los Costos y Gastos en Fijos y Variables de acuerdo a su naturaleza en la organización, y se obtiene el siguiente cuadro:

- COSTOS**

**Tabla No. 16: Costos Fijos y Variables (Vehículo Propio y Contratado)**

<b>PROPIO</b>		<b>CONTRATADOS</b>	
C.FIJO	32,901.56	C.FIJO	
C.VARIABLE	41,131.50	C.VARIABLE	1,271,043.77
<b>TOTAL</b>	<b>74,033.06</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,271,043.77</b>

- GASTOS**

**Tabla No. 17: Gastos Fijos y Variables (Vehículo Propio y Contratado)**

<b>PROPIO</b>		<b>CONTRATADOS</b>	
<b>G.FIJO</b>	31,134.48	<b>G.FIJO</b>	
<b>G.VARIABLE</b>	5,708.16	<b>G.VARIABLE</b>	15,653.69
<b>TOTAL</b>	<b>36,842.64</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15,653.69</b>

<b>OTROS GASTOS</b>	<b>14,295.85</b>
---------------------	------------------

El detalle de los ingresos como de los egresos se encuentra en el Anexo C.

#### **5.4.2. Estado de Resultados Ajustado**

Se realiza el estado de resultados ajustado porque en base a depuración de la información se encontró que los costos estaban inflados en su totalidad ya

que algunas cifras pertenecían a los vehículos contratados y no a los vehículos propios, obteniendo un saldo menor al original.

**Tabla No. 18: Estado de Resultados (Original y Ajustado)**

**TRANSPORTES EDREVAL S.A**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 Y 2009**

	<b>2009 ORIGINAL</b>	<b>2009 AJUSTADO</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,425,026.78</b>	<b>1,425,026.78</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Costo Transporte	<b>1,252,756.13</b>	<b>1,345,076.83</b>
Utilidad bruta	172,270.65	79,949.95
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
Administración y ventas	159,112.92	52,496.33
Total Gastos de Operación	159,112.92	52,496.33
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>13,157.73</b>	<b>27,453.62</b>
<b>OTROS GASTOS E INTERES</b>		<b>14,295.85</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	<b>13,157.73</b>	<b>13,157.77</b>
PROVISIÓN PARA PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1,973.66	1,973.67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11,184.07	11,184.10
PROVISIÓN PARA EL IMPUESTO A LA RENTA	2,796.02	2,796.03
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8,388.05</b>	<b>8,388.08</b>

Se realiza en base al estado de resultados ajustado un nuevo estado separado en vehículo propio y vehículos contratados distribuyendo el costo fijo y variable para determinar la función costo operación en base al estudio de prospección.

PROPIO

CONTRATADO

Tabla

N

o

.

1

**ESTADOS DE RESULTADOS AJUSTADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

	PROPIO	CONTRATADOS	TOTAL
<b>VENTAS NETAS</b>	66,489.20	1,358,537.58	<b>1,425,026.78</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Costo Transporte	74,033.06	1,271,043.77	<b>1,345,076.83</b>
Costo Fijo	32,901.56	0.00	
Costo Variable	41,131.50	1,271,043.77	
Utilidad bruta	-7,543.86	87,493.81	79,949.95
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	36,842.64	15,653.69	<b>52,496.33</b>
Gasto Fijo	31,134.48		
Gasto Variable	5,708.16	15,653.69	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>-44,386.50</b>	<b>71,840.12</b>	<b>27,453.62</b>
<b>OTROS GASTOS E INTERES</b>	<b>14,295.85</b>		<b>14,295.85</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>	<b>-30,090.65</b>	<b>71,840.12</b>	<b>13,157.77</b>
<b>PARTICIPACION TRABAJORES E IMPUESTOS</b>			4,769.69
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>8,388.08</b>

S

u

VIAJES	95	1941	<b>2,036</b>
# CAMIONES	1	20.43	<b>21</b>

**ados distribuido el Costo Fijo y Variable**

<b>VENTAS</b>	66,489.20	1,358,537.58
<b>COSTO VARIABLE</b>	46,839.66	1,271,043.77
<b>UTIL RELEV.</b>	19,649.54	87,493.81
	30%	6%

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

## 5.5. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se toma en cuenta la información depurada de ingresos y egresos. En los egresos: los costos y gastos tanto fijos como variables de acuerdo a su naturaleza para determinar el costo variable unitario en los vehículos propios y contratados.

**Tabla No. 20: Distribución de Costos de Acuerdo a su Variabilidad**

<b>PROPIO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>95</b>		
	<b>CT</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>
COSTO TRANSPORTE	74,033.06	32,901.56	41,131.50
Gto. Administrativo	36,842.64	31,134.48	5,708.16
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>110,875.70</b>	<b>64,036.04</b>	<b>46,839.66</b>
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>			<b>493.05</b>

<b>CONTRATADOS</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>1941</b>		
	<b>CT</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>
COSTO TRANSPORTE	1,271,043.77	0.00	1,271,043.77
Gto. Administrativo	15,653.69	0.00	15,653.69
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,286,697.46</b>	<b>0.00</b>	<b>1,286,697.46</b>
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>			<b>662.90</b>

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

La función costo operación original que se realiza es en base a la distribución de costo de acuerdo a la variabilidad por motivo que la empresa cuenta con vehículos propios y una subcontratación para el manejo de sus actividades.

### **FUNCION COSTO OPERACIÓN**

<b>COSTO TOTAL</b>	CT	=	CF	+	C.V.unit.	Q
PROPIO	CT	=	64,036.04	+	493.05	Q
CONTRATADOS	CT	=	0.00	+	662.90	Q

En base a la función costo operación original se realiza el estado de contribución original a través del modelo de utilidad relevante y así obtener la utilidad neta del estado de resultados original que mantiene la empresa.

**Tabla No. 21: Estado de Contribución**

	<b>PROPIO</b>	<b>CONTRATADOS</b>	<b>TOTAL</b>	
P	700	700	700	700
Q	95	1,941	2,036	309.4261959
Ventas	66,500	1,358,700	1,425,200	216,598
Costo Variable	46,840	1,286,697	1,333,537	152562.2971
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>19,660</b>	<b>72,003</b>	<b>91,663</b>	<b>64,036</b>
Costo Fijos	<u>64,036</u>	<u>0</u>	64,036	64036.04
UTILIDAD OPERACIONAL	-44,376	72,003	27,627	0
OTROS GASTOS E INTERES	14,296		14,296	
UTILIDAD ANTES DE IMP.Y PART.	<b>-58,672</b>	<b>72,003</b>	<b>13,331</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>13,331</b>	

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

**Tabla No. 22: Punto de Equilibrio**

EQUILIBRIO OPERACIONAL	
PROPIO	309.43
CONTRATADOS	0

EQUILIBRIO TOTAL	
PROPIO	379
CONTRATADOS	0

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Consecuentemente al encontrar el punto de equilibrio tanto para los vehículos propios como contratados a través del modelo de utilidad relevante se plantea escenarios positivos para el manejo de la empresa.

**Tabla No. 23: Modelo de Utilidad Relevante**

	PROPIO	CONTRATADOS	TOTAL	PROPIO	CONTRATADOS	TOTAL
P	700	700		700	700	
Q	309.43	0	309	379	0	379
Ventas	216,598	0	216,598	264,953	0	264,953
Costo Variable	152,562	0	152,562	186,621	0	186,621
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL	<b>64,036</b>	<b>0</b>	<b>64,036</b>	<b>78,332</b>	<b>0</b>	<b>78,332</b>
Costo Fijos	<u>64,036</u>	<u>0</u>	64,036	<u>64,036</u>	<u>0</u>	64,036
UTILIDAD OPERACIONAL	<b>0</b>	<b>0</b>	0	14,296	0	14,296
Intereses	14,296		14,296	14,296	0	14,296
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	<b>-14,296</b>	<b>0</b>	<b>-14,296</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impuestos y Participaciones			0			0
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>-14,296</b>			<b>0</b>

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

En los escenarios planteados cambia la función costo operación porque se van modificando la depreciación original por la inclusión de nuevos vehículos por esta razón los costos fijos serán diferentes en el planteamiento de los diferentes escenarios, al mismo tiempo que las ventas varían por la cantidad de viaje que realiza un vehículo propio como los vehículos contratados en el transcurso de un año.

Los escenarios planteados se encuentran en el Anexo D.

## 5.6. Elaboración de la Planeación Financiera

En base a los resultados de la prospección realizada e indicada en el punto anterior se determina estratégicamente que la empresa debe tener vehículos propios, razón para lo cual para confirmar la decisión y estar en armonía con los lineamientos estratégicos se formula la planeación financiera a largo plazo.

### 5.6.1. Proyección de Balances

Se toma en cuenta para el nuevo emprendimiento la compra de 3 vehículos para alcanzar el punto de equilibrio que se determino a través del modelo de costo volumen utilidad.

**Tabla No. 24: Nuevo Emprendimiento**

<b>INVERSION INICIAL</b>		
VEHICULOS	368,303.55	3 vehículos
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>368,303.55</b>	
CAPITAL DE TRABAJO	22,408	C X COBRAR A 34 DIAS; C. POR PAG 34 DIAS
<b>TOTAL INVERSON INICIAL</b>	<b>390,712</b>	EFFECTIVO 2 DÍAS

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

- VENTAS: A partir año 2 se incrementa las ventas en una 10%.
- La evolución de los costos depende del movimiento operacional proyectado.
- Se van modificando la depreciación originada, por la inclusión de los nuevos vehículos.
- La inversión inicial se va a financiar con un 70%.

Se plantea varios escenarios tanto la situación actual como la propuesta de los vehículos propios como de los vehículos contratados con la función costo operación que se plantea en el punto de equilibrio en base al estudio de proyección utilizando el modelo de costo volumen utilidad.

En base a la situación propuesta de 4 camiones propios y 17 contratados se determina que financieramente es más conveniente para la empresa trabajar con vehículos propios debido al mayor margen de contribución unitario que genera cada uno.

- ✓ En los escenarios planteados con la situación actual se obtiene en el estado de pérdidas y ganancias consolidado una utilidad neta de:

**Tabla No. 25: Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias  
(Situación Actual)**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
RUBRO / AÑO		1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		8,498.51	13,313.33	18,609.63	24,435.57	30,844.10

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

- ✓ En los escenarios planteados con la situación propuesta se obtiene en el estado de pérdidas y ganancias consolidado una utilidad neta con mayor rentabilidad por la compra de 3 vehículos en el que se obtiene:

**Tabla No. 26: Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias  
(Situación Propuesta)**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
RUBRO / AÑO		1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		15,895.58	21,757.17	28,204.92	35,297.44	43,099.21

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Los detalles del estado de pérdidas de los vehículos propios como contratados esta en el Anexo E.

## 5.7. Flujo de Caja Proyectado

### 5.7.1. Flujo de Caja de Ingresos y Egresos

Para realizar el flujo de caja se toma en cuenta los escenarios actual y propuesto de 1 vehículos propios y 20 contratados, 4 vehículos propios y 17 contratados respectivamente.

En la que se obtiene:

- ✓ Escenario Actual

**Tabla No. 27: Flujo de Caja (Situación Actual)**

FLUJO DE CAJA NETO						
RUBRO / AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	0.00					
FLUJO DE CAJA NETO	0.00	8,498.51	13,313.33	18,609.63	24,435.57	62,719.10

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

La inversión inicial es 0 ya que no se compra ningún vehículo solo se mantiene la situación actual.

- ✓ Escenario Propuesto

**Tabla No. 28: Flujo de Caja (Situación Propuesta)**

FLUJO DE CAJA NETO						
RUBRO / AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-					
	390,711.65					
FLUJO DE CAJA NETO	-					
	390,711.65	89,556.29	93,757.72	100,039.45	106,949.35	310,413.15

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

El valor de rescate varía en los dos escenarios por:

- ✓ Escenario Actual

**Tabla No. 29: Venta del Camión Viejo**

VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO	0.00
VENTA CAMION VIEJO	50,000.00
VENTAS CAMIONES NUEVOS	
TOTAL VENTA	<b>50,000.00</b>
UTILIDAD EN VENTA	50,000.00
IMPUESTOS	36.25%
VALOR	18125
BENEFICIO NETO	<b>31,875.00</b>

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

- ✓ Escenario Propuesto

**Tabla No. 30: Venta del Camión Viejo y camiones Nuevos**

VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO	0.00
VENTA CAMION VIEJO	50,000.00
VENTAS CAMIONES NUEVOS	210,000.00
TOTAL VENTA	260,000.00
UTILIDAD EN VENTA	260,000.00
IMPUESTOS	36.25%
VALOR	94250
BENEFICIO NETO	165,750.00

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

**Tabla No. 31: Flujo Incremental**

	0	1	2	3	4	5
<b>SITUACION ACTUAL</b>	0	8,498.51	13,313.33	18,609.63	24,435.57	62,719.10
<b>SITUACION PROPUESTA</b>	- 390711.65	89,556.29	93,757.72	100,039.45	106,949.35	310,413.15
<b>FLUJO INCREMENTAL</b>	- <b>390,711.65</b>	<b>81,057.79</b>	<b>80,444.39</b>	<b>81,429.82</b>	<b>82,513.78</b>	<b>247,694.05</b>

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Se realiza el flujo incremental por tener dos escenarios tanto de la situación actual como la propuesta es decir donde se registran los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, la diferencia entre la situación propuesta y la situación actual para dar paso al financiamiento de la inversión.

Para evaluar los resultados expuestos en el flujo incremental se procede a determinar la tasa de descuento para el efecto.

A partir del siguiente esquema:

**Tabla No. 32: Financiamiento**

FINANCIAMIENTO INVERSION		FINANCIAMIENTO	
INVERSION	368,303.55	70%	257812.485
CAPITAL TRABAJO	22,408	0	0
TOTAL	390711.645		257812.485
% financiamiento			0.659853599

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Se ha considerado que se va a financiar el 70% de la inversión de capital mientras que el capital de trabajo se financiará con recursos propios lo que da como resultado un porcentaje de financiamiento moderado del 65,98%.

El costo de la deuda se calcula:

$$\text{COSTO DE LA DEUDA} = \text{TASA DE INTERES} * (1 - \text{TASA FISCAL})$$

$$\text{COSTO DE LA DEUDA} = 11.27\% * (1 - 36.25\%)$$

Costo del dinero	
Costo pymes	11.27%
Tasa fiscal	36.25%
Costo efectivo del dinero	7.18%

Posteriormente se calcula el costo de capital de la siguiente manera:

$$\text{COSTO DE CAPITAL} = r_F + \beta(r_M - r_F)$$

$r_F$  = Tasa de Rendimiento libre de Riesgo.- Rendimiento requerido sobre un Activo Libre de Riesgo.

$\beta$  =Riesgo no diversificable de la empresa. Índice del grado de movimiento del rendimiento de un activo en respuesta al cambio de un rendimiento del mercado

$r_M$  = Rendimiento del Mercado.- Rendimiento sobre la cartera del mercado de todos los valores que se cotizan en la Bolsa. (Índice Standar & Poor's de C500 acciones).

Costo capital propio	
Tasa libre de riesgo	7%
Beta	1.25
Rendimiento mercado	12.40%

$$\text{COSTO DE CAPITAL} = 7\% + 1,25 (12,40\% - 7\%)$$

COSTO DE CAPITAL	13.75%
------------------	--------

Con estos dos costos se obtiene el WACC que es la tasa para evaluar el flujo de fondos, la cuál es de:

WACC	9.42%
------	-------

Finalmente se realiza la evaluación en la que determinamos si el proyecto es viable o no.

Según el VAN (Valor Actual Neto) se determina el valor presente de los diferentes flujos de caja futuros, la diferencia entre la inversión inicial y los flujos descontados a una tasa de descuento del 9,42% originados por la inversión, por lo que se visualiza que el proyecto es viable y el TIR es la tasa de descuento con la que se iguala los flujos futuros con la inversión inicial.

**Tabla No. 33: Evaluación VAN y TIR**

EVALUACION			
PERIODO DE RECUPERACION		SALDO POR RECUPERAR	
INVERSION INICIAL		-390,711.65	-390,711.65
RESULTADO DEL FLUJO	1	81,057.79	-309,653.86
	2	80,444.39	-229,209.47
	3	81,429.82	-147,779.65
	4	82,513.78	-65,265.87
	5	247,694.05	182,428.19
<b>TIR</b>	18.392%		
<b>VAN</b>	\$ 509,087.86	\$ 118,376.22	

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado por: Karina Laverde C.

Los detalles del financiamiento se encuentran en el Anexo G.

Es consistente la determinación que se incorporó en el modelo de prospección que se determinó bajo el esquema de planeación financiera por lo que se optó por el manejo de vehículos propios sabiendo que tiene una perspectiva de crecimiento en sus niveles de servicios que justifican en el nivel de mercado con los clientes.

## CONCLUSIONES

1. La presente investigación demuestra que la Compañía Transportes Edreval S.A. desde que fue creada en el año 2002 ha venido funcionando desorganizadamente con niveles de control deficientes, los procesos básicos que se realizan en el diario vivir de la empresa contienen fallas tanto administrativas como operativas, siendo el principal problema detectado la carencia de un Modelo de Planeación Financiera, que permita definir el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros.
2. La carencia de un modelo de planeación estratégica y operativa no permite optimizar los procesos en la ejecución de las actividades diarias, ni permite mejorar el control administrativo y operativo reduciendo las oportunidades para obtener mayores beneficios.
3. Los niveles superiores (gerencia, presidencia) se encargan de todas las actividades operativas, debiendo por el contrario dedicar su tiempo principalmente a la toma de decisiones sobre políticas generales y las actividades básicas de la entidad.
4. Desde que fue fundada la empresa el Gerente es la única persona encargada de manejar las ventas y negociaciones con los clientes, las ventas son un proceso espontáneo, no tiene enfoque técnico y lo que se espera es mantener al cliente. Por este motivo nunca se ha pensado en solicitar personal capacitado para este fin, viéndose la empresa afectada en la efectividad de sus ventas.
5. En base al estudio de punto de equilibrio se realizó varios escenarios con la situación actual de 1 vehículo propio y 20 contratados y la situación propuesta de 4 vehículos propios y 17 contratados y se determinó que es favorable trabajar con vehículos propios porque genera mayor rentabilidad.

6. En base a los resultados de la prospección realizada e indicada en el punto anterior se debe unificar el esquema de operación, contando para el efecto con un mayor número de vehículos propios, decisión que se la debe tomar en el modelo de planeación financiera a largo plazo.
7. Los resultados de la simulación financiera determina determinan que según el VAN (Valor Actual Neto) es de \$118,376.22 y el TIR 18.39% por lo que se visualiza que el proyecto es viable según el modelo de planeación incrementado vehículos propios en la generación del servicio.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** Implantar cuanto antes el Modelo de Planeación Financiera a la empresa Transportes Edreval S.A. con el fin de determinar los requerimientos y especificaciones de la organización en términos de unidades de tiempo y de recursos etc.
  
- 2.** Hacer de uso los planes a largo plazo (estratégico) para mirar el enfoque para guiar a la empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, del mercado en el que se desenvuelve, para lograr las metas planteadas.
  
- 3.** Dotar al personal de nuevas capacidades y obligaciones de esta manera orientarles en la forma en que deben realizar sus funciones, para que cada una de las áreas sean autosuficientes y contribuyan al logro de los objetivos empresariales.
  
- 4.** Realizar de manera inmediata el financiamiento, ya que se determino bajo el estudio de prospección en base a la planeación financiera utilizando el modelo de costo volumen utilidad que financieramente es más conveniente para la empresa trabajar con vehículos propios debido al mayor margen de contribución unitario que genera cada uno.
  
- 5.** La elaboración del modelo se fundamenta en el hecho de que la compañía está consciente de la necesidad de contar con dicho modelo de estas características que permita tener mayor utilidad, a partir del incremento en ventas y la evolución de los costos, por ello los directivos aportan y respaldan en gran medida el desarrollo de este modelo de planeación financiera.

## BIBLIOGRAFIA

- Brealey, M: Principios de Finanzas Corporativas.
- CHAIN, N. S: Criterios de Evaluación de Proyectos. McGraw-Hil.
- CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.
- EMERY, Douglas: Fundamentos de Administración Financiera (Primera ed.). (R. L. Escalona, Trad.) México: Prentice Hall.
- GITMAN: Principios de Administración Financiera (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education.
- GUAMANÍ, D.S. (2009)- Monopolio en la Nueva Ley de Tránsito, BUEN VIAJE.
- JOHNSON, S. W Dirección Estratégica (Español ed.). Madrid: Pearson.
- LAMB, H. M.: *Marketing*. Mexico: South Western.
- MICHAEL, Carlo: Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación (Tercera ed.). Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Reglamento Interno de Transportes Edreval S.A.
- REYES, Agustín: Administración del personal, México, Editorial Limusa.
- RUSSELL & LINCOLN: Un concepto de Planeación de Empresa, México, Editorial Limusa – Wiley.
- SILICEO, Alfonso: Capacitación y desarrollo del personal, México, Editorial Limusa
- STEINER, George A: Planificación Estratégica “ Lo que todo director debe saber” (Vigésima Tercera Reimpresión ed.)
- VARELA, R.: *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearson Education.
- WELSCH, HILTON Y GORDON: Planificación y Control de Utilidades.
- WESTON, B: Fundamentos de Administración Financiera
- [www.automovilesid.suite101.net/article.cfm/la\\_historia\\_del\\_automovil](http://www.automovilesid.suite101.net/article.cfm/la_historia_del_automovil)

- [www.cesla.com](http://www.cesla.com)
- [www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com)
- [www.digital.unal.edu.com](http://www.digital.unal.edu.com)
- [www.eumed.net/libros/2006b/voz/1j.htm-Zubia](http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1j.htm-Zubia)
- [www.eltransporte.com](http://www.eltransporte.com)